

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ЕЛАБУЖСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Кафедра экономики и менеджмента**

**А.Р. РАХМАНОВА  
Э.М. АХМЕТШИН**

**ДЕЛОВАЯ ЭТИКА**

**Конспект лекций**



**Елабуга – 2014**

**Направление:** 080100.62 «Экономика» (профиль «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет»), 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организаций», «Логистика»), 051000.62 «Профессиональное обучение (по отраслям)» (профиль «Экономика и управление»)

**Название учебного плана:** «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (очное, 2012), «Финансы и кредит» (очное, 2012), «Экономика и управление» (очное, 2012), «Менеджмент организации» (очное, 2012), «Логистика» (очное, 2012).

**Дисциплина:** «Деловая этика» (бакалавриат, 2 курс, очное обучение)

**Количество часов:** 108 ч. (в том числе: лекции - 22, семинары – 32, самостоятельная работа – 54), форма контроля: зачет (2 семестр)

**Аннотация:** Работа обеспечивает бакалавров экономики и менеджмента теоретической и практической частью курса «Деловая этика». Она включает краткие лекции, презентации, изображения, схемы, разбираемые на занятии и самостоятельно. В работе приведены список основных терминов курса и примерное тестовое задание текущего контроля, список тем для самостоятельного изучения. Электронный курс предназначен для работы на занятии и самостоятельно.

**Темы:**

1. Природа и сущность этики деловых отношений.
2. Этика деятельности организаций (корпоративная этика).
3. Этика деятельности руководителя.
4. Деловое общение и управление им.
5. Технология делового общения.
6. Основы конфликтологии в деловом общении.
7. Правила деловых отношений.
8. Этикет делового человека.
9. Этикет в практике деловых отношений.
10. Российская деловая культура: история и современное состояние.
11. Зарубежная деловая культура: история и современное состояние.

**Ключевые слова:** Деловая этика, корпоративная этика, этикет, конфликты, деловые отношения.

**Дата начала эксплуатации:** 10 февраля 2014 г.

**Авторы курса:**

Рахманова Алсу Рамилевна, кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента, email: rahmanovaar@mail.ru

Ахметшин Эльвир Мунирович, ассистент кафедры экономики и менеджмента, email: [elvir@mail.ru](mailto:elvir@mail.ru)

**Дата начала эксплуатации:** 10 февраля 2014 г.

**Электронная версия курса:**  
<http://tulpar.kfu.ru/course/view.php?id=1065#section-10>

## Содержание

Тема 1. Природа и сущность этики деловых отношений	5 стр.
Тема 2. Этика деятельности организаций	36 стр.
Тема 3. Этика деятельности руководителя	54 стр.
Тема 4. Деловое общение и управление им	81 стр.
Тема 5. Технология делового общения	107 стр.
Тема 6. Основы конфликтологии в деловом общении	152 стр.
Тема 7. Правила деловых отношений	184 стр.
Тема 8. Этикет делового человека	225 стр.
Тема 9. Этикет в практике деловых отношений	252 стр.
Тема 10. Российская деловая культура: история и современное состояние	289 стр.
Тема 11. Зарубежная деловая культура: история и современное состояние	321 стр.

## Лекция 1

### Тема 1. Природа и сущность этики деловых отношений

#### План:

**1. Понятие, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики.**

**2 Основные принципы этики деловых отношений.**

**3. Закономерности межличностных отношений.**

**4. Этические проблемы деловых отношений.**

#### **Аннотация.**

Данная тема раскрывает понятие, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики

**Ключевые слова:** этика, деловые отношения, деловое общение, закономерности межличностных отношений, декларация Ко, этика бизнеса

#### **Глоссарий:**

**Этика** – одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом изучения которой является мораль.

**Деловые отношения** – это такие отношения, общение в которых определяется строго в рамках определяемых задач общего дела и установками руководства.

**Деловое общение** — вид общения, цель которого лежит за пределами процесса общения и которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.) исходя из общих интересов и целей коммуникантов.

**Закономерности межличностных отношений** – это объективно существующая устойчивая связь явлений, возникающая в межличностном общении и накладывающая значительный отпечаток на его характер.

**Декларация Ко** – концентрированный свод этических принципов международного бизнеса.

**Этика бизнеса** - деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

#### **Методические рекомендации по изучению темы:**

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие понятия, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

#### **Рекомендуемые ресурсы:**

1. <http://tigf.org/>
2. [http://otherreferats.allbest.ru/ethics/00071143\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/ethics/00071143_0.html)

### **1. Понятие, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики.**

#### **1.1. Сущность этики деловых отношений**

Под этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют некоторые отличительные особенности.

Этике деловых отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки по соответствующим

дисциплинам (например, «этика и деловой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Курсы изучения основ общей этики поведения вводятся также в некоторые школьные программы, в систему среднего специального образования, причем с течением времени охват учебных заведений подобными курсами увеличивается.

Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли. При этом необходимо подчеркнуть, что понятие «профессиональная роль» включает в себя не только способности к выполнению должностных обязанностей, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением (коллегами, руководством, подчиненными, клиентами, партнерами и др.) в процессе реализации зафиксированных для конкретной должности профессиональных задач или функций. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Выполнение сотрудниками какой-либо организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и определяет во многих случаях тот факт, будет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем и насколько эффективно будут строиться их взаимоотношения.

Использование норм и правил этики деловых отношений воспринимается окружающими благожелательно в любом случае, даже если человек не обладает достаточно отработанными навыками применения правил этики. Эффект восприятия усиливается многократно, если этическое поведение становится естественным и ненарочитым. Это происходит тогда, когда правила этики являются внутренней психологической потребностью человека, а также отработаны в процессе систематического тренинга. Причем этот тренинг предполагает использование как специальных обучающих практических

занятий в рамках той или иной образовательной программы, так и любой ситуации, складывающейся в процессе профессиональной деятельности, для отработки навыков этики взаимоотношений. Например, изучив правила проведения деловой беседы или телефонных переговоров, можно использовать любую беседу в качестве тренинга.

Необходимо отметить, что указанный подход следует распространить не только на сферу служебных взаимоотношений, но и использовать соответствующие жизненные ситуации в отношениях с друзьями, родственниками, случайными собеседниками.

Еще раз следует подчеркнуть, что этика включает в себя систему универсальных и специфических (например, для какой-либо профессиональной деятельности) нравственных требований и норм поведения, т.е. этика деловых отношений основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности. Естественно, что многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят свое отражение в служебной этике.

Вряд ли можно считать правильным такое положение, когда один и тот же человек ведет себя принципиально по-разному в деловой и домашней обстановке. Корректным во взаимоотношениях, внимательным и вежливым с людьми надо быть всегда и везде. Сказанное не исключает, например, определенную твердость и организаторские навыки во взаимоотношениях с близкими, равно как и чуткое отношение к личным проблемам коллег по работе.

Известна древняя мудрость: «относись к другому так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе». Дальнейшее описание норм и правил этики деловых отношений раскрывает сущность приведенного высказывания, т. е., другими словами, отвечает на вопрос: какого отношения к себе мы хотим?



Вряд ли подвергается сомнению тот факт, что отношение окружающих к конкретному человеку (и наоборот) в процессе профессиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в общественной жизни в целом. Желательные проявления отношения других к себе в повседневной жизни мы естественным образом переносим и в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие люди ждут от нас знания правил поведения и умения воплощать их на практике.

Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить на логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знакомства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывается в первые моменты встречи. Существенную роль при этом играет внешний облик человека, его соответствие ситуации, что демонстрирует уважительное отношение к другому. Немаловажную роль играет в данном случае такая кажущаяся мелочью деталь, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека человеку. Эти начальные нюансы взаимоотношений важны как в повседневной, так и в деловой жизни.

Для установления приятных и полезных деловых взаимоотношений необходимо уметь заинтересовать человека своими четкими и в то же время образными высказываниями, вниманием к сущности вопроса. Эти проблемы решаются при отработке навыков риторики, важных в повседневной жизни и особенно в служебной обстановке. Эти навыки должны найти свое воплощение в специальных правилах подготовки и ведения беседы, так как с необходимостью их применения мы сталкиваемся повсеместно. Достижение результата беседы, причем в уважительной форме, является важным условием как в бытовой, так и в деловой обстановке.

Частным вариантом беседы выступает телефонный разговор. Общие правила этики (такие, как, например, вежливость, внимательность к собеседнику, умение направлять беседу и т.п.) дополняются в данном случае

некоторыми специальными, определяемыми спецификой телефонного разговора. Использование этих правил позволит составить положительное мнение о собеседнике вне зависимости от того, какой разговор происходил — личный или деловой.

Проведение любых бесед подводит к необходимости высказывания в адрес своих собеседников критических замечаний или суждений, поскольку нас не всегда устраивают поступки и высказывания нашего окружения. Общая и деловая этика критических замечаний в чей-либо адрес содержит сходные правила, которые, в свою очередь, основываются на главных нормах этических взаимоотношений.

Итак, практически все направления деловой этики имеют правила, применимые этикой поведения в широком смысле. Кроме того, все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики. К ним можно отнести уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т. п.

## **1.2 Основные принципы этики деловых отношений**

Принципы этики деловых отношений — обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

- создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;
- прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;

- приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов и соответственно аксиом десять .

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т.п.).

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует (формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма

(практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем).

6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов. Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Саух) Декларацию Ко — «Принципы бизнеса». В Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур, ее инициаторами были руководители крупнейших

национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии.

В преамбуле «Принципов бизнеса», в частности, говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:

- ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества — организациями, государством, обществом в целом. Макроуровневый подход особенно значим для экономик переходного периода, в которых происходит трансформация основных экономических институтов. Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

В Декларации Ко предложены также ключевые принципы взаимоотношений на микроуровне, т. е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

Так, во взаимоотношениях организации с покупателями ключевыми должны стать следующие принципы:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;
- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения организации с владельцами (инвесторами) должны строиться на следующих принципах:

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;
- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются также следующие:

- «золотое правило менеджера» — в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к

клиентам и др. таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;

- авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие — его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);

- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);

- справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);

- справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным — грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);

- максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом существующих этических норм);

- терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;

- разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;



- постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

Стремясь учесть специфику деловой культуры. Национальный фонд «Российская деловая культура» разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России», призывающий предпринимателей к утверждению следующих принципов деловых отношений (см. табл. 1).

Общие этические принципы деловых отношений должны быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

Таблица I

#### ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

п/п	Наименование группы принципов	Состав принципов групп
	Принципы личности	1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли. 2. Уважай участников общего дела — это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств. 3. Воздерживайся от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

2	Принципы профессионала	4. Всегда ве́ди дело сообразно средствам. 5. Оправдывай доверие, в нем — основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера. 6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер — тот, который тоже выигрывает от сделки.
3	Принципы гражданина России	7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.
		8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
		9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него не­пре­менного общественного признания.
4	Принципы гражданина Земли	10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе. 11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем. 12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они — просто другие.

### **1.3. Закономерности межличностных отношений**

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений. Под закономерностью межличностных отношений понимается объективно существующая устойчивая связь явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающая значительный отпечаток на его характер.

Закономерности межличностных отношений можно рассматривать в качестве психологических закономерностей управленческой деятельности, их действие проявляется, как правило, при выполнении функций управления, выраженных в различных организационных распоряжениях, указаниях, приказах, наставлениях и т. п. Учет особенностей проявления этих закономерностей позволит правильно оценить складывающуюся межличностную ситуацию, причем такая оценка особенно важна во взаимоотношениях руководителя и подчиненного. Адекватная оценка ситуации дает возможность сформировать эффективную линию поведения, включить в действие необходимые в данный момент правила этики делового общения.

Следует заметить, что закономерности межличностных отношений распространяются не только на сферу профессиональной деятельности. Кроме того, представленные закономерности не исчерпывают всего набора психологических закономерностей управленческой деятельности. Рассмотрены лишь те из них, которые оказывают непосредственное влияние на формирование этических установок во взаимоотношениях людей.

Одной из основных является закономерность неопределенности отклика или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий их личностных особенностей, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

Изучение механизма данной закономерности позволяет ответить на ряд вопросов, которые нередко возникают в процессе межличностных отношений:

почему другой человек не сделал того, о чем вы его просили или на что указывали? Почему ваши слова, действия, указания обидели другого человека, причем неожиданно для вас? Почему другой человек сделал не то и не так, как вы просили или указывали? и т. п.

Механизм действия закономерности неопределенности отклика в своей основе формируется под влиянием взаимосвязей, описанных в одной из теорий мотивации, а именно в теории ожиданий Виктора Врума. Она базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Он должен также надеяться, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Модель мотивации по Вруму сводится к тому, что уровень действующей в той или иной управленческой ситуации мотивационной силы определяется совокупностью вероятностей некоторых событий. Эти вероятности рассматриваются как ряд ожиданий личности. К ним относятся ожидание того, что:

- затраченные усилия принесут желаемые результаты;
- результаты повлекут за собой определенное вознаграждение;
- определенное вознаграждение будет удовлетворять человека (станет желанным в данной ситуации).

Более подробный механизм действия закономерности неопределенности отклика можно пояснить с помощью другой теории процесса мотивации трудовой деятельности — модели Портера—Лоулера (см. рис. 1.1). Интерпретация модели в данном случае дается более широко, чем в других источниках, описывающих теории мотивации. На рисунке для подчеркивания межличностных отношений введены дополнительные взаимосвязи между блоками модели, показанные пунктирной линией. Более широкое толкование можно дать понятию внешнего вознаграждения, используемого в этой модели.

В общем случае, внешнее вознаграждение — это предметы или состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям.

Внешние вознаграждения — это не только похвала руководителя, премия, продвижение по службе, но и поддержка нормальных отношений с кругом лиц, который является значимым для исполнителя какого-либо действия, либо установление отношений с этим кругом лиц в результате выполнения действия, получение новой профессиональной роли, приобретение эксклюзивных прав и т.п. В оценке внешних вознаграждений следует предусматривать их возможное отрицательное значение, например, получение дополнительной загрузки, выключение из определенной группы социального окружения и т. п.

В отличие от внешнего, внутреннее вознаграждение — это состояние, представляющее ценность для человека и приносимое им самим в результате тех или иных действий. Внутренним вознаграждением является чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения; наряду с внешним, оно также может побуждать к определенным действиям.

Прежде чем предпринять усилия для достижения результата, исполнитель оценивает вероятность связи «усилия — вознаграждение». Эта оценка строится на основании анализа имеющегося опыта (как собственного, так и других людей), а также прогнозного анализа развития той ситуации, в которой участвует исполнитель. Аналогичным образом оценивается опыт и прогноз относительно вознаграждения, воспринимаемого как справедливое. Если человек, дающий указание другому сделать что-либо (т. е. приложить определенные усилия), избрал способ воздействия на исполнителя, не соответствующий его ожиданиям и особенностям, не способствовал позитивному анализу имеющегося опыта и прогнозных предложений — в этом случае исполнитель осознанно или неосознанно будет искать способы снижения усилий для выполнения порученного действия.

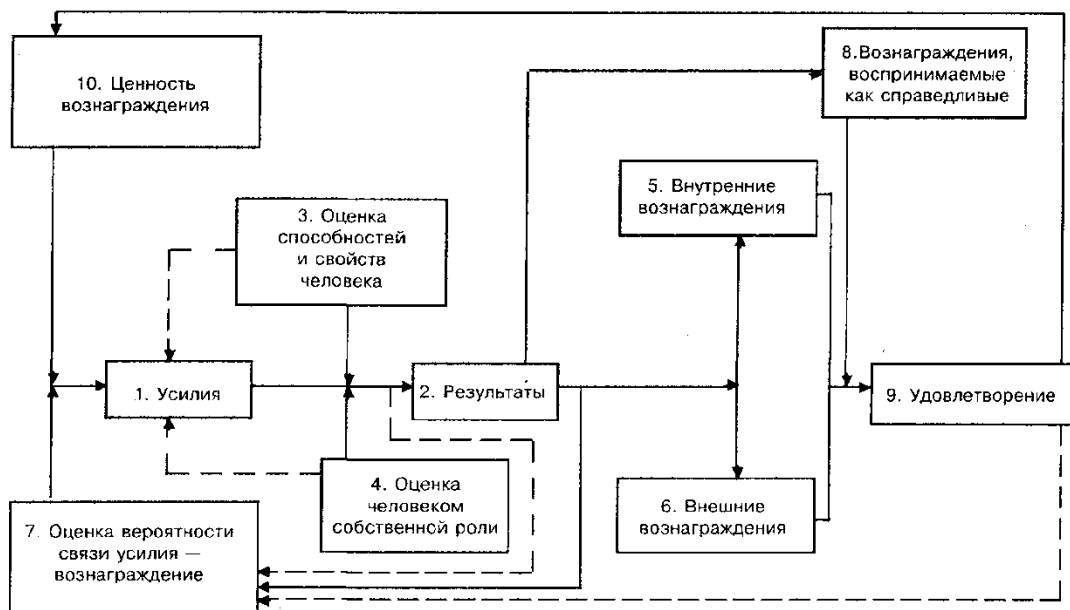


Рис. 1.1. Механизм действия закономерности неопределенности отклика на основе модели Портера — Лоулера

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений действует закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Действие этой закономерности указывает на то, что любой человек, производящий оценку результатов труда, профессионального поведения, личностных качеств других людей (коллег, подчиненных, руководителей, внешних партнеров и т. д.), должен соблюдать максимальную взвешенность и корректность. При этом следует иметь в виду, что любая оценка на данный конкретный момент времени не может быть окончательной. Любой человек, подвергающийся оценке, обладает возможностью развития и изменения своих способностей, личностных свойств и мотивационных установок. Необходимо также учитывать, что в конкретный момент времени человек может находиться в таком физическом, интеллектуальном и эмоциональном состоянии, которое в целом нехарактерно для него и может измениться достаточно быстро.

Особенности проявления рассматриваемой закономерности следует учитывать при проведении формальных (организационно-регламентированных) процедур оценки, например, при проведении аттестации персонала, а также в оценке текущих явлений в процессе профессиональной деятельности.

Следует помнить, что человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронное™ (т. е. в любой момент времени индивид определенного возраста может находиться на разных уровнях физического, интеллектуального, эмоционального и мотивационного развития). Кроме того, человек осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и возможности. Часто человек пытается показать себя другим людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

В настоящее время разработаны принципы подхода к человеку как к объекту познания. Важнейшими среди них являются:

- принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);
- принцип развития (способности развиваются в результате изменений условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок);
- принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

Неадекватность самооценки можно рассматривать как частный случай неадекватности отображения человека человеком. Если кто-либо пытается оценить самого себя, то действие рассматриваемой закономерности аналогично.

Важное значение в межличностных отношениях имеет закономерность искажения смысла информации. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и выходе любого процесса. Влияние данной закономерности особенно

характерно для управленческой информации, циркулирующей в рамках одной или нескольких организаций. Этот вид информации связан с большим числом сотрудников и большим числом ступеней иерархической структуры, что объективно влияет на отклонение смысла информации от первоначального в процессе ее движения.

В основу действия данной закономерности заложены такие обстоятельства, как многовариантность трактовки понятийного состава языка, на котором передается информация, а также различия в восприятии информации разными людьми и даже одним человеком в разные моменты времени. Многовариантность трактовки понятийного состава языка связана с тем, что управленческая информация передается естественным языком и это предопределяет возможность различного толкования одного и того же сообщения. Различия в восприятии информации обусловлены различным уровнем физического, интеллектуального, эмоционального и мотивационного состояния людей, разрабатывающих, принимающих и передающих информационные сообщения. Более того, как уже отмечалось, каждый человек в конкретный момент времени может отличаться по своему состоянию от предыдущего или последующего периода.

Еще одна закономерность, о действии которой в межличностных отношениях очень часто забывают, — закономерность психологической самозащиты. По отношению к другим людям мы, как правило, ставим на первое место их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая психологической. Однако сами люди придают очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека.

В повседневной жизни, в процессе профессиональной деятельности можно выделить несколько видов безопасности:

- внешняя физическая;



- внутренняя физическая;
- юридическая (или правовая);
- социальная;
- психологическая.

Все перечисленные виды безопасности важны и значимы для человека. Как уже отмечалось, очень часто окружающие пренебрегают психологической безопасностью других людей, что проявляется в осознанном или неосознанном посягательстве на ведущие мотивы социального поведения человека. Следует помнить, что каждый из нас активно или пассивно пытается защититься от этих посягательств. Вне зависимости от того, в какой форме такая защита происходит, она нарушает нормальные, полезные взаимоотношения людей, создает между ними барьеры в общении.

#### **1.4. Этические проблемы деловых отношений**

В последние десятилетия этическая сторона деловых отношений как сфера научно-практического знания в странах с развитой рыночной экономикой переживает значительный подъем. Выдвигаются два объяснения возрастания интереса к данной области. Первое заключается в том, что уровень этичности в деловых отношениях остался прежним (таким, каким он был 20-30 лет назад)^ а более осведомленное население предъявляет повышенные требования к деловой сфере. В соответствии со вторым объяснением этические стандарты в деловых отношениях снизились вследствие упадка значения религиозных ценностей и традиционной морали как на уровне личной этики (прежде всего, менеджеров), так и корпоративной (организации). Ежегодно в мире проходят сотни семинаров и конференций по проблемам этики деловых отношений, регулярно собираются международные съезды и конгрессы, выходят десятки книг и учебников, издаются специальные журналы. Все это свидетельствует о том, что деловое сообщество не только осознает этические проблемы, но и придает им большое значение.

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты деловых отношений, можно отнести следующие:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемы деловых отношений возникают в следующих областях :

- отношения между организациями;
- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.

Между организациями, действующими в одной и той же сфере, неизбежна конкуренция, в процессе которой обязательно встает вопрос о выборе средств победы над конкурентом, в том числе и таких, как уменьшение цены продукции даже ниже ее уровня себестоимости, в том числе за счет падения заработной платы для снижения себестоимости и т.д. Экономические меры имеют, однако, обратную — моральную — сторону: до какой степени конкуренция может продолжаться, не нарушая моральных норм и принципов, принятых в обществе.

К настоящему времени сложилось несколько концепций, относящихся к проблеме взаимоотношения организаций и государства, организаций и общества в целом. В соответствии с неоконсервативной концепцией, основывающейся на классических буржуазно-индивидуалистических взглядах, недопустимо вмешательство в дела организации со стороны как государства,

так и общества. Считается, что организация, максимально использующая предоставленную свободу, будет получать более высокую прибыль и тем самым приносить пользу обществу (в виде большего дохода держателей акций, повышения заработной платы наемным работникам, а также в виде благотворительности). Представители второй, более популярной концепции, утверждают, что организация является частью общественной структуры и в качестве общественного института не только должна испытывать влияние со стороны общества и государства, но и регулироваться и контролироваться как «снизу», так и «сверху». Снизу — членами общества при помощи формирования общественного мнения по поводу оценки деятельности организации и качества ее продукции. Сверху — специальными государственными структурами и законами, прежде всего, по таким направлениям, как регулирование деятельности организаций в целях обеспечения эффективности экономики; регулирование отношений организаций-производителей и потребителей; регулирование действий организаций в отношении окружающей среды. При этом путем лоббирования организации стремятся (и небезуспешно) влиять на политику, проводимую государством. С обеих сторон прослеживается тенденция моральной оценки своих действий с точки зрения положительного результата, однако в понятие положительного результата стороны вкладывают различное содержание.

Проблема отношений между организациями-производителями и потребителями возникает очень часто. В конечном счете, хотя организация и стремится к получению максимально высокой прибыли, ее деятельность будет успешной только в случае, если она дает потребителям то, что они хотят. Продукция не будет продана, если она не соответствует потребительским стандартам или на нее назначена неприемлемая цена. Система отношений между организациями-производителями и потребителями, однако, будет успешно работать при выполнении двух условий: если потребитель получает достаточно адекватную и точную информацию о продукции, с тем чтобы он мог принять обоснованное решение, и если потребитель свободен в выборе

того, что он хотел бы купить. Организации должны обеспечивать безопасность своей продукции, улучшать стандарты контроля качества, ее внешнего вида и рабочих характеристик продукции. Как показывает практика, в рыночной системе, когда в отношения вступают производитель, продавец (посредник) и потребитель, защита интересов последнего достаточно сложна. Она осуществима в случаях, когда производитель или продавец, не дорожа репутацией своей фирмы, предлагают потребителю некачественный товар, не выполняющий своего назначения, с просроченным сроком хранения. Однако, производя качественную в целом продукцию, производитель чаще всего предпочитает умалчивать о дефектах ее конструкции или потенциальных опасностях, которые могут появиться в процессе эксплуатации. Информацию об этом потребитель получит, только столкнувшись с недостатками. Кроме того, проблема безопасности и качества продукции имеет и еще один, в определенной степени этический аспект: от выпуска фирмами конкурентоспособных, качественных товаров зависит престиж страны на мировом рынке.

Другая, не менее важная моральная проблема отношений между организациями-производителями и потребителями — реклама. Реклама важна в процессе конкуренции между организациями и для формирования потребностей потенциальных покупателей. Однако здесь появляется проблема точности, правдивости получаемой потребителями информации. Даже за безвредным, на первый взгляд, преувеличением следует возникновение моральных проблем: потребитель, не получая точной информации, лишен свободного, обоснованного, разумного выбора. Еще одна важная моральная проблема, связанная с рекламой, это проблема манипулирования потребителем, навязывания ему ненужной продукции, создания у него потребностей и желаний, которые в процессе реальной жизни возникнуть не могли.

Помимо всех других обязательств организации должны помнить о своей ответственности перед владельцами (инвесторами), Основная часть из

множества существующих способов обмана инвесторов распадается на две категории: манипулирование инвестициями и нечестное использование прибылей или активов, приводящее к уменьшению законных доходов инвесторов. Во всем мире ежегодно десятки тысяч людей становятся жертвами манипуляций с инвестициями. По подсчетам специалистов, люди, соблазненные обещаниями высокой прибыли, каждый год вкладывают более 1 млрд долл. в несуществующие нефтеразработки, грандиозные «дутые» проекты и т.д. Руководство организации может также злоупотреблять инвестициями, используя доходы и ресурсы для личного обогащения. Наиболее часто употребляемый способ — мошеннические операции со статьями расходов, другой общепринятый ход — завышение счета с последующим дележом разницы между завышенной и реальной суммой счета с поставщиком. Наконец, существует практика продажи конфиденциальной информации организации-конкуренту или ее использования для игры на фондовой бирже.

Моральные проблемы возникают и в отношениях организаций с местным сообществом. Речь идет об участии организаций в обеспечении его экономической стабильности, развитии инфраструктуры местности, создании новых рабочих мест, сохранении предприятий, от которых зависит существование и благосостояние этих сообществ. На организациях также лежит «моральный долг филантропии», заключающийся в поддержке неприбыльных предприятий, важных как для существования определенного местного сообщества, так и для культурного и социального развития регионов (образование, медицина, благоустройство и организация досуга).

Взаимоотношения между организациями и окружающей средой являются одной из острейших проблем современности. Обострение экологической ситуации на планете оказало на предпринимательство двойственное воздействие. С одной стороны, возникла новая и обширная сфера приложения капитала:

- разработка и выпуск безотходных технологий и очистного оборудования для различных отраслей производства;

- разработка технологий и выпуск оборудования по утилизации производственных и бытовых отходов;

- выпуск экологически чистого питания и питьевой воды;

- развитие индустрии отдыха в экологически чистых районах;

- финансирование природоохранных мероприятий и т.д.

С другой стороны, возросли затраты капитала, и многие предприниматели должны:

- платить значительные суммы в виде штрафов за загрязнение окружающей среды и за нанесенный природе экологический ущерб;

- изменять технологию производства, вкладывая значительные средства в его модернизацию с учетом существующих экологических стандартов;

- учитывать в своей деятельности природоохранное законодательство, которое имеет тенденцию к ужесточению своих норм;

- создавать привлекательный «экологический имидж» своей компании и своей продукции в глазах общественности и государственных природоохранных организаций;

- сотрудничать с государственными службами, представителями местного самоуправления, профсоюзными и общественными организациями в деле охраны окружающей среды;

- выработать рациональную стратегию в сфере природопользования, учитывая экологическую ситуацию в регионе, где осуществляется деятельность.

Реальная практика свидетельствует: многие организации пытаются решить экологические проблемы, нарушая моральные и юридические нормы. Соккрытие подлинной информации о последствиях вредных производств для окружающей

среды, перенос таких производств в страны с неразвитым экологическим законодательством, подкуп чиновников, отвечающих за соблюдение природоохранных мер, — наиболее распространенные методы нарушений.

Серьезные моральные проблемы возникают в настоящее время и на микроуровне, внутри организаций, в таких областях, как :

- принятие управленческих решений;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- служебные разоблачения;
- положение женщин в организации;
- взаимные услуги.

Выделяют четыре группы основных аргументов, обосновывающих принятие управленческих решений, неправильных с этической точки зрения:

- уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т. е. на самом деле не является аморальной;
- уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации и что ожидаются именно подобные действия;
- уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;
- уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает организации, то она отнесется снисходительно и даже защитит человека, ею занимающегося.

Значительное число людей, оказавшихся в двусмысленной деловой ситуации, считают правильными все те действия, что не были запрещены. Высшие руководители, как правило, редко прямо просят своих подчиненных о незаконных или неосторожных действиях, но часто дают понять, что кое о чем они предпочли бы не знать, намекая при этом на значительное вознаграждение. У менеджеров низового звена, как правило, нет четких инструкций

относительно того, на какие аспекты их деятельности будут смотреть сквозь пальцы, а какие будут осуждать.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечь внимание, выделиться среди других. Некоторые полагают, что нетрудно хорошо выглядеть в краткосрочной перспективе, если избегать того, что даст результат только в долгосрочном плане (например, можно игнорировать службу ремонта, или переобучение, или проблему повышения качества обслуживания покупателей). Менеджеров часто продвигают по служебной лестнице на основании «огромных» результатов, достигнутых именно такими способами, а ответственность за принятые ранее решения несут их менее удачливые последователи. Многие случаи незаконного поведения в организациях никогда не расследуются. В моменты кризиса о границах недопустимых действий вообще «забывают».

Отношения между руководителями и подчиненными влияют на весь характер делового общения, во многом определяя его нравственно-психологический климат. Это касается, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, участвуют ли подчиненные в принятии решений, какими методами подчиненные поощряются к более активным действиям, в какой мере учитывается их индивидуальность.

Значительная часть людей, встречаясь в организациях с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции, ничего не делает для их служебного разоблачения. Начиная с детского возраста, информирование старших о неблагоприятных делах ровесников, а позднее — сослуживцев или непосредственного начальства воспринимается многими весьма негативно. С этической точки зрения в таких ситуациях действительно существует нравственная дилемма. Возникает вопрос о критериях правильности такого рода информирования.



С каждым годом доля женщин на производстве, в управлении, на государственной службе непрерывно возрастает. Женщины все более завоевывают оплачиваемые сферы занятости и профессии. Но, несмотря на достигнутый прогресс в положении женщин в организации, они продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, в том числе: заработок, в отличие от мужчин, работающих в той же области, ниже; ограничение карьерного продвижения на высшие управляющие должности (так называемый «стеклянный потолок»); сексуальные домогательства, оказывающие влияние на деятельность и дальнейшую карьеру.

Нередко в деловых отношениях проблемы решаются в нарушение существующего юридического, экономического, морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам и услугам. В системе взаимных услуг получатель обязан возратить услугу когда-нибудь в будущем, но — с «процентами». А когда услуга возвращена, то человек, ранее оказавший ее, снова обязан отплатить за эту еще большей услугой. Разрастаясь, система такого рода неформальных взаимоотношений по принципу «ты — мне, я — тебе» разрушает существующие официальные отношения между людьми и организациями. Ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять этически более сложную форму, когда человек представляет не свои интересы, а интересы организации, т. е. ее персонала, клиентов, потребителей. Культурная традиция, тесно связанная с системой взаимных услуг, — это подарки. Сделать или получить подарок означает гораздо больше, чем просто дружеский жест. Трудности при традиционном обмене подарками связаны с установлением критериев отличия подарка от взятки и соответствующей оценкой поведения персонала.

На основании опроса руководителей различных организаций в США были выделены следующие этические проблемы, возникающие в деловых отношениях:

- сокрытие фактов и неверная информация в отчетах при проведении проверок;
- выпуск некачественной продукции или необходимость ее постоянного технического обслуживания;
- завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;
- излишняя самоуверенность в суждениях, которая может привести к нанесению ущерба интересам компании;
- безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно ни оказалось;
- наличие фаворитов;
- невозможность высказать свое возмущение и несогласие в атмосфере постоянных неэтичных поступков;
- невозможность уделять должное внимание семье или личным делам из-за обилия работы;
- производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;
- невозвращение каких-либо вещей или ценностей, взятых на рабочем месте, у сослуживцев или из фондов компании;
- сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;
- преувеличенное внимание к перемещениям по иерархической лестнице в ущерб интересам дела;
- перемещение по служебной лестнице «по головам» сослуживцев;
- обман работников с целью получения выгоды для компании;
- создание союзов с сомнительными партнерами в надежде на счастливую случайность;

- затяжки и промедления с выполнением своих обязанностей, что приводит к растрате времени и денег компании;
- оказание негативного влияния на общественно-политический процесс путем внесения изменений в законодательство за взятки.

В значительной мере этот перечень проблем справедлив и для российских условий. Руководители и работники, которые сталкиваются с такими проблемами, не могут для их разрешения следовать только тому, что узнали о морали в своих семьях, от учителей, в церкви и т. д. Нередко безнравственные решения принимаются и нелицеприятные поступки совершаются людьми, которые исключительно честны и имеют самые благие намерения. Современные деловые отношения чрезвычайно насыщены этическими проблемами. Для их решения необходима выработка определенных подходов, установление «правил игры», содействующих успешному выполнению профессиональных задач участниками деловых отношений и согласованию интересов деловой сферы и общества.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие современные этические принципы делового поведения вы знаете?
3. Перечислите главные принципы международного бизнеса.
4. Какие важнейшие «вечные» моральные дилеммы приходится решать субъектам деловых отношений?
5. Какие закономерности межличностных отношений вы знаете?

## Лекция 2

### Тема 2. Этика деятельности организаций (корпоративная этика)

#### План:

1. **Этика и социальная ответственность организаций.**
2. **Этические нормы в деятельности организаций.**
3. **Повышение этического уровня организации.**

#### Аннотация:

Данная тема раскрывает понятие, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики

**Ключевые слова:** организация, этические нормы, авторитет руководителя, коллектив, ответственность

#### Глоссарий:

**Организация** – это экономическая система, обязанная заботиться об эффективности использования своих ресурсов.

**Этические нормы** – это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности.

**Авторитет руководителя** – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.

**Коллектив** – это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей.

**Ответственность** – это выполнение соответствующих обязательств перед обществом.

### **Методические рекомендации по изучению темы:**

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие понятия, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

### **Рекомендуемые информационные ресурсы:**

1. <http://hr-portal.ru/article/korporativnaya-etika-kak-instrument-socialnogo-menedzhmenta>
2. <http://student.zoomru.ru/men/korporaivnaya-jetika/218712.1747492.s1.html>

## **2.1. Этика и социальная ответственность организаций**

В практике сложилась точка зрения на то, как должна вести себя организация, чтобы считаться социально ответственной. Организация социально ответственна, когда получает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этой позиции организация преследует экономические цели. Организация при этом обязана ставить и социальные цели: учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем общества.

Общественность ожидает от современных организаций не только демонстрации высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Следовательно, с одной стороны, организация — это экономическая система, обязанная заботиться об эффективности использования своих ресурсов. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства продукции или оказания услуг, необходимых обществу, обеспечивая одновременно работу гражданам и максимальные прибыли и вознаграждения акционерам.

С другой стороны, организация — это нечто большее, чем экономическая

система. Современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит самое существование организации. К таким составляющим относятся потребители, поставщики, средства информации, союзы или объединения, а также работники и держатели акций. Эта многослойная общественная среда может сильно влиять на достижение целей организации, поэтому последней приходится уравнивать чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды.

Организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, поэтому они должны направлять часть своих ресурсов и усилий на социальные нужды, жертвовать на благо и совершенствование общества. Более того, в обществе уже сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться добропорядочной. Организации должны ответственно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т. п.

Существует различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов: например, как обеспечить охрану окружающей среды, как осуществлять наем на работу, каковы минимальные требования по безопасности продукции и т. п. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом, однако при этом не может считаться социально ответственной, если не выполняет соответствующие обязательства перед обществом.

Обществу и человеку совсем не безразлично, какими средствами и по каким правилам достигаются цели организации. Поэтому все острее встает вопрос об этических отношениях внутри организации и об отношениях с

другими организациями.

Этические вопросы возникают и при рассмотрении роли организации в обществе. На разных этапах развития общества роль организаций оценивается по-разному. Во время переходного периода, который переживает наша страна, организации призваны решать следующие задачи: приспособиться, выжить; получить прибыль для акционеров; сохранить рабочие места, квалифицированные кадры; стать конкурентоспособными. С наступлением более благоприятных времен (функции организации расширяются. Специалисты рыночных отношений называют и такие задачи, как благотворительность, социальная ответственность и др. Социальная ответственность рассматривается как добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей своего города, края, страны, мира.

Этические правила закрепляются в законодательстве. Фактически вес правовые нормы являются отражением этических взглядов, носителем которых в момент принятия законов был законодатель.

Таким образом, в разных законах, в том числе в гражданском законодательстве, есть нормы, которые имеют четко выраженную этическую направленность. Это, например, ст. 10 Гражданского кодекса РФ, устанавливающая пределы осуществления гражданских прав. В соответствии с ней установлены пределы свободы граждан: запрещена деятельность исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах. Кроме того, не допускается использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке.

В трудовом законодательстве этическая функция выражена слабее, чем в гражданском; это является его недостатком: ведь трудовые правоотношения предполагают более тесную связь людей, чем гражданские. В Трудовом кодексе РФ нет норм, которые несли бы прямую этическую нагрузку, хотя в настоящее время, когда в нашей стране формируются рыночные отношения,

они особенно необходимы в целях гуманизации трудовых отношений.

Например, ст. 152 Гражданского кодекса РФ о защите чести, достоинства и деловой репутации граждан дает право гражданину по суду требовать опровержения порочащих его честь и достоинство сведений, если распространивший такие сведения не докажет, что они соответствуют действительности.

Гражданский кодекс РФ дает право гражданину защищать не только честь и достоинство, но и деловую репутацию. Такое право можно осуществить по требованию заинтересованных лиц и после смерти лица, деловая репутация которого была опорочена.

Защита, охрана чести и достоинства гражданина безусловно должны осуществляться нормами трудового права, отражая одну из тенденций его развития — гуманизацию трудовых отношений как важнейшую задачу государства в условиях рыночных отношений. Трудовой кодекс РФ не затрагивает этические отношения между работодателем и работником, хотя именно они нередко нарушаются работодателем в трудовых отношениях.

По своему этическому и экономическому содержанию трудовые отношения могут быть трех видов: сотрудничество, соперничество, эксплуатация. При этом они могут присутствовать в отношениях одновременно, но с доминированием одного из них.

Безусловно, трудовое законодательство должно препятствовать стремлению ряда работодателей достичь своих целей, причиняя при этом моральный и материальный ущерб своим работникам, что является следствием восприятия оценки работников лишь как средства для достижения своих целей и пренебрежением равенства прав членов общества. Вместе с тем эти отношения могут носить как характер разрушительной вражды, посягательства на достоинство людей, так и характер конструктивного состязания.

Трудовые отношения могут быть максимально эффективными при условии, что отношения работодателя и работника рассматриваются государством как связь двух сторон одинакового достоинства при признании за



работодателем дисциплинарной власти. Если это отношения господина и слуги, то они будут минимально эффективными и максимально аморальными.

В трудовых отношениях переплетаются интересы не только работодателей и работников, но и интересы государства и общества. Трудовое законодательство должно включать следующие задачи: повышение производительности труда; справедливые оплата труда и распределение доходов, включая равную оплату за равный труд; охрана и защита чести и достоинства и деловой репутации человека; обеспечение занятости всех, кто желает и способен работать; гуманизация трудовых отношений; повышение уровня жизни работников.

Вернемся к рассмотрению проблем социальной ответственности организации.

В нашей стране значительные материальные средства были сосредоточены и сейчас в основном сосредоточены в организациях, а не у частных лиц. Традиционно их использовали в решении социально-экономических проблем района, города и прежде всего городов, специально созданных для работающих в одной крупной организации. Эти традиции, на наш взгляд, могут продолжиться и в новых экономических условиях.

Общество как совокупность отдельных и объединенных в организации людей предполагает наличие социальных функций, ответственности и у организации, и у людей. При этом в современных условиях социальные ожидания разных общественных групп в отношении организаций, предпринимателей постоянно меняются.

Социально ответственная стратегия организации может быть для нее исключительно полезной. Традиционно называют следующие преимущества, которые получают организации, придерживающиеся политики социальной ответственности:

- формируется более привлекательный образ организации в обществе;
- возрастает доверие к организации;
- увеличиваются товарооборот, количество клиентов и т.д., обусловленные

улучшением отношения к организации;

- появляется возможность получить более выгодные заказы;
- благодаря возросшему авторитету организация может вести более активную, эффективную политику в обществе, расширяя свою деятельность, в частности рынки сбыта;
- появляется возможность добиться снижения местных налогов и т. д.

Предпосылками для такой политики служат объективные условия, к которым прежде всего нужно отнести наличие ресурсов в организации — материальных, финансовых, человеческих.

В то же время традиционно называют и недостатки такой политики для организации:

- увеличиваются издержки производства;
- ограничивается действие закона максимизации прибыли;
- для поддержания своих доходов организация нередко повышает цены с целью покрытия издержек (средств, которые предназначены для реализации социальных программ). Следовательно, положение организации в конкурентной борьбе ухудшается;
- вложение средств в социальную сферу часто бывает неэффективным;
- невысокий уровень квалификации персонала организации в области разрешения социальных проблем и т.п.

Названные недостатки преодолеваются посредством известных средств — достижения баланса между социальной политикой и издержками. Такой баланс, составленный в пользу организации, столь же полезен и обществу.

Важнейшими принципами эффективной политики социальной ответственности, которые могут служить ориентирами для организации являются:

- помощь организации прежде всего должна быть направлена на человека;
- помощь должна быть направлена на удовлетворение основных физиологических потребностей в еде, жилье, отдыхе, чистой воде, безопасности и т. д.

Можно, например вложить средства в:

- обеспечение жителей экологически чистой водой;
- создание дополнительных рабочих мест;
- строительство жилья для бездомных;
- бесплатное питание для неимущих, обеспечение их одеждой;
- благоустройство микрорайонов;
- помощь многодетным;
- строительство и обустройство мест отдыха;
- улучшение экологии;
- улучшение питания школьников и дошкольников; строительство школ и

детских садов;

- строительство библиотек и других учреждений культуры; помощь музеям и т. д.

Для успешного функционирования организация должна уметь откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду для себя более благоприятной. Расходы на социальную ответственность оправданы фактором совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к организации. Это должно вести к повышению лояльности потребителей к производителям продукции. Организация должна анализировать собственные действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Не подлежит сомнению, что прибыль важна для выживания организации. Для любой организации на первом месте стоит выживание и только потом — проблемы общества.

К причинам неэтичной практики ведения дел относятся:

- 1) конкурентная борьба, оттесняющая этические соображения;
- 2) отсутствие системы вознаграждения руководителей за этичное поведение;
- 3) общее снижение значения этики в обществе, что оправдывает неэтичное поведение на рабочем месте.

Организации принимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, создание комитетов по этике и обучение этичному поведению.

Этические нормативы состоят из системы общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Они разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений.

К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормативами, относятся взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику части незаконно полученных денег, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов организации, использование информации, полученной в доверительной беседе, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов организации.

Некоторые зарубежные организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Кто не создает таких комитетов, нанимает специалиста, так называемого адвоката по этике. Роль такого адвоката — выработка суждений по этическим вопросам, связанным с действиями организации.

Обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников используется организациями для повышения показателей этичности поведения. При этом работников знакомят с основами этики и повышают их восприимчивость к возможным этическим проблемам. Этика как предмет в курсах обучения на университетском уровне является еще одной формой обучения этичному поведению, что помогает студентам лучше понимать данные проблемы.

## **2.2 Этические нормы в деятельности организаций**

Регулирование моральных отношений, не обозначенных в законодательстве, в организациях происходит при помощи этических норм. Этические нормы — это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

Правила запрещают дискриминацию по следующим признакам: раса; язык; цвет кожи; религия; пол; половая ориентация; возраст; национальность; инвалидность; стаж работы; убеждения; партийная принадлежность; образование; социальное происхождение; имущественное положение и др.

Запрету также подлежат: сексуальные домогательства; высмеивание работников; расовое презрение и религиозное презрение; замечания, шутки и другие действия, создающие агрессивную обстановку на рабочем месте; угрозы; грубость; насилие; использование, продажа наркотиков; появление на работе в алкогольном и наркотическом, токсическом состоянии; утрата собственности организации; кража собственности организации; неправильное, неэффективное пользование собственностью организации; разглашение информации, являющейся служебной, коммерческой тайной; хранение материалов личного характера на рабочем месте; отказ в досмотре своего рабочего места и используемой информации работникам кадровых служб; использование расходных материалов и средств связи организации в личных целях; передача администрации неточной, искаженной информации; обман путем завышения своих расходов, например, на проезд, питание, проживание, другие траты; обман государственных, правительственных органов, внешних организаций; ложные заявления от имени организации; злоупотребление силой и влиянием своей организации и угрозы по отношению к другой; выполнение распоряжений, являющихся нарушением законодательства; пренебрежительные высказывания; унижение конкурентов, их товаров и услуг; разговоры с посторонними об условиях договоров и тем самым обнародование этих

условий; разговоры с лицами, не работающими в организации, об изобретениях, применяемых в организациях, о производственных планах, об исследованиях рынков, о производственных мощностях, о частной информации; использование также недостойных методов и услуг, как, например, промышленный шпионаж, незаконное проникновение на чужую территорию, кража, подслушивание, наем служащих для получения частной информации о сотрудниках, о конкурентах; взяточничество; получение подарков и денег от поставщика, клиента (к подаркам относятся: материальные ценности, услуги, например, персональные скидки при покупках товаров для личного пользования или обслуживание по льготным ценам и т. д.); получение комиссионных; вручение подарков представителям поставщика и т. д.

Существует определенная статистика о распространении коррупции в разных странах мира. По индексу коррупции, разработанному специалистами Геттингенского университета (ФРГ), в табл. 2.1 30 стран расположены следующим образом:

Таблица 2.1

Характеристика уровня коррупции в странах мира<sup>1</sup>

№ п/п	Страна	Индекс	№ П/П	Страна	Индекс
1	Новая Зеландия	9,55	16	Франция	7,00
2	Дания	9,32	17	Япония	6,72
3	Сингапур	9,26	18	ЮАР	4,62
4	Финляндия	9,12	19	Испания	4,35
5	Канада	8,87	20	Южная Корея	4,29
6	Швеция	8,87	21	Турция	4,10
7	Швейцария	8,86	22	Мексика	3,18

<sup>1</sup> Российская газета. 1995. 4 окт.

8	Нидерланд	8,69	23	Италия	2,99
	ы				
9	Норвегия	8,61	23	Индия	2,78
10	Великобрит	8,57	25	Бразилия	2,7
	ания				
11	ФРГ	8,14	26	Венесуэла	2,66
12	Чили	7,94	27	Пакистан	2,25
13	США	7,79	28	Китай	2,16
14	Австралия	7,13	29	Индонезия	1,96
15	Гонконг	7,12	30	Россия	Поставьте
	(Сянган)				сами

Примечание. Показатель, равный 10, обозначает корректные, законные сделки; 0 — без взятки нельзя обойтись.

Этические нормы — правила этики принимаются на общем собрании коллектива, для того чтобы они воспринимались работниками как свои собственные. Они могут быть приняты и администрацией, но в то же время обязательно утверждены общим собранием или конференцией работников.

По содержанию правила могут весьма различаться, нередко они начинаются с обращения руководителя организации к работникам.

Ниже приведена широко распространенная структура правил этики организации, включающая следующие разделы:

- введение;
- послание руководителя организации;
- каким должен быть работник организации;
- каналы связи;
- трудовые династии;
- частная жизнь работников;
- собственность организации;
- традиции и ритуалы организации;

- конкурсы профессионального мастерства;
- юбилеи работников; деловая репутация;
- честь и достоинство работников;
- взаимоотношения с другими организациями;
- отношение к законам;
- общественная жизнь организации;
- отношение к политической жизни;
- использование торговых марок;
- авторские права;
- отношения с государственными и муниципальными служащими;
- отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения между руководителями;
- отношение к женщинам — работницам организации;
- отношение к молодежи, работающей в организации;
- отношение к тем, кто работает и учится;
- отношение организации к пенсионерам;
- основные ценности организации;
- основные этические принципы;
- правила конкуренции;
- социальная ответственность организации;
- принципы справедливости организации.

Принятые правила не имеют статуса нормативного правового акта, и за их нарушение нельзя применять юридические санкции, меры дисциплинарной ответственности. Средством защиты нормы от нарушения является общественное мнение. Это также могут быть суды чести или подразделения, рассматривающие конфликты.

Можно включать в правила этики некоторые нормы из морального кодекса и придать им статус нормативного правового акта.

В условиях становления рыночных отношений в стране соблюдение этических норм в деятельности организации во многом зависит от



работодателя, действия которого в погоне за прибылью зачастую бывают аморальными. Не признавая права нанимаемого человека, работодатель грубо их нарушает, ограничивает его свободу. Аморальное поведение работодателя заключается в следующем:

- непризнание прав наемного работника, неисполнение своих прямых обязанностей;
- привнесение в трудовые отношения агрессивности;
- сохранение опасных для здоровья условий труда;
- низкий уровень организации труда;
- отказ от управления дисциплиной;
- страх как основной метод управления поведением нанимаемого работника;
- управление наемными работниками посредством произвола;
- унижение чести и достоинства человека, его деловой репутации;
- необъективное отношение к человеку;
- нарушение трудового законодательства и т. п.

Все ведущие корпорации мира постоянно уделяют большое внимание вопросам нравственности. И это не случайно, так как корпоративная мораль позволяет усилить самоуправляемость человека.

В нашей стране в организациях действует три вида морали: советская, «дикого» рынка и собственно рыночных отношений.

Мораль советская проявляется в тех случаях, когда в организациях пытаются сохранить моральные принципы из прошлого, такие, как взаимная выручка, взаимопомощь, солидарное и бескорыстное поведение, товарищество, равная оплата за равный труд и т. д. Такая мораль достаточно рискованна и даже излишня в тех случаях, когда люди вступают в конкурирующие, антагонистические отношения.

Мораль «дикого» рынка обусловлена целями первоначального накопления капитала. Это отношения джунглей, где господствует закон силы, царствует произвол. «Дикому» рынку присущи спекулятивные, грабительские тенденции,

паразитизм, стремление к наживе любой ценой, хищническая эксплуатация наемного труда, антагонизм в отношениях к производителю, безразличие к людям и т. д. Подобные отношения возможны потому, что в обществе еще не установлены более справедливые правила. Через какое-то время их, безусловно, заменит определенный порядок, в большей степени учитывающий интересы всех его членов.

Мораль третьего вида основана на убеждении, что в условиях рыночных отношений не требуются любовь, великодушие, симпатия, сострадание, а достаточно лишь уважения со стороны другого лица, признания его равным себе, отказа от нарушения прав работников. Эта мораль все больше завоевывает мир. В ее рамках нравственный протест вызывает любое нарушение прав, непризнание в человеке, любом работнике личности, равной работодателю, руководителю. Все в большей степени в деловых отношениях получает распространение этика ответственности вместо этики убеждений.

Этика трудовых отношений в российских условиях предполагает их оценку с помощью таких понятий, как:

правильно — неправильно;  
справедливо — несправедливо;  
гуманно — негуманно;  
человечно — бесчеловечно;  
законно — незаконно;  
нарушает права — не нарушает права;  
ограничивает свободу — не ограничивает свободу;  
равное положение — неравное положение;  
добро — зло.

Это результат положительного влияния этики советского времени.

### **2.3. Повышение этического уровня организации**

Этический уровень организации характеризуется степенью ориентации

руководителей и ее рядовых сотрудников в своем поведении и принятии решений на нравственные нормы деловых отношений.

Для повышения уровня этичности поведения руководителей и рядовых сотрудников в настоящее время в организациях проводятся следующие мероприятия.

Разрабатываются этические кодексы<sup>2</sup>, описывающие систему общих ценностей и правил этики организации, которых должны придерживаться ее работники. Они необходимы для описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессе принятия решений. Обычно их доводят до работников в виде печатных материалов. Этический кодекс может быть разработан для организации в целом, и в этом случае он содержит общие как для менеджеров, так и для рядовых исполнителей этические правила. Кодекс может быть также создан для определенных функциональных подразделений с целью решения специфических этических проблем. Чтобы сделать этические кодексы более действенными, в организациях обычно принимают и определенные дисциплинарные меры, направленные на наказание за нарушение кодекса и поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса. По своему содержанию и объему этические кодексы весьма разнообразны — от кодекса на одну страницу «Формулировка деловой этики» корпорации Ехоп до «Этического стандарта» компании Citycorp, объемом в 60 стр. Характерной чертой современных этических кодексов является то, что разделы, содержащие рекомендации по устранению этических проблем, возникающих в связи с конфликтами интересов, разработаны более подробно и тщательно, чем прочие разделы. При этом акценты делаются на столкновение интересов организации: с правительственными органами; сотрудниками или акционерами организации; правительствами иностранных государств. Очевидно, что невозможно охарактеризовать в кодексе любую этическую

---

<sup>2</sup> Пример этического кодекса организации приведен в *Приложении 1*.

проблему, с которой могут столкнуться сотрудники, однако письменные инструкции могут помочь разрешению довольно часто встречающихся этических вопросов. Этические кодексы представляют собой своеобразные «путеводители» к правильному поведению, дают общие ориентиры в спорных ситуациях, помогают профессионально контролировать тех менеджеров, которые иногда просят, даже приказывают своим подчиненным совершать не только неэтичные, но даже незаконные поступки. В то же время, как показывает практика, этические кодексы порой содержат слишком расплывчатые формулировки правил поведения, и с их помощью трудно решить конкретную этическую проблему.

Разрабатываются карты этики — набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого ее сотрудника. Они содержат также имя и телефон консультанта организации по этическим вопросам. Данный метод активно применяется в японских компаниях.

Создаются комитеты по этике, обычно располагающие определенным набором функций, к которым относят следующие: внесение этических вопросов для обсуждения правлением или представителями высшего менеджмента; доведение основных требований этического кодекса до сведения всех менеджеров и рядовых сотрудников; анализ и пересмотр кодексов на основе ежегодных внутриорганизационных отчетов и в зависимости от изменения внешних условий функционирования; поддержка кодекса путем разработки системы санкций; обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями по этическим вопросам. Одни организации создают постоянные комитеты по этике для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Другие предпочитают приглашать специалиста по этике бизнеса, так называемого адвоката по этике. Роль такого «адвоката» — выработка суждений по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции ее «социальной совести».

Проводятся социальные ревизии для оценки и составления отчетов о

реализации социальных программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации.

Осуществляется обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. В ходе обучения работники знакомятся с требованиями этики деловых отношений, что повышает их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть, осваивают набор готовых решений, укладывающихся в рамки этических требований.

Проводится этическая экспертиза, представляющая собой всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации (или конкретного проекта), которая вызывает обеспокоенность высшего руководства, персонала или общественности и может повлиять на имидж и перспективы организации. Результатом такой экспертизы становится система предложений, направленных на улучшение морального климата и моральной респектабельности организации, а также внесение коррективов в практику деятельности организации (или ее конкретных проектов).

Проводится этическое консультирование тогда, когда возникающие проблемы не могут быть решены силами самой организации из-за отсутствия соответствующих структур, сложности и противоречивости ситуации, связанной с конкретными моральными дилеммами, для чего приглашаются компетентные независимые специалисты по этике деловых отношений со стороны.

Несмотря на подтверждаемую практикой действенность указанных способов руководители и владельцы многих организаций справедливо полагают, что попытки этической коррекции делового поведения сотрудников, имеющих значительный жизненный опыт, равно как и опыт работы в других организациях, далеко не всегда успешны. Взрослого человека со сформировавшейся системой ценностей и взглядов трудно переучить. Более продуктивным, по мнению многих руководителей, является привлечение на работу выпускников учебных заведений, где имелась обширная и

разветвленная программа обучения основам этики деловых отношений.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие различия между юридической и социальной ответственностью вы знаете?
2. На каких принципах базируется эффективная политика социальной ответственности для организации?
3. Каким правилам желательно придерживаться руководителю?

## Лекция 3

### Тема 3. Этика деятельности руководителя

#### План:

1. Этические нормы организации и этика руководителя.
2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
3. Нормы этичного поведения руководителя.
4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем.

#### Аннотация:

Данная тема раскрывает этические нормы организации и этику руководителя.

**Ключевые слова:** авторитет руководителя, этикет руководителя, комплименты, культура речи, культура поведения

#### Глоссарий:

**Авторитет руководителя** – это влияние человека на коллектив, который он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями и умениями работать с людьми.

**Этикет руководителя** — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях.

**Комплименты** — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т.е. оценку ума делового партнера.

**Культура речи** - это и культура мысли, и характеристика культурного уровня, и свидетельство нравственной цельности человека.

**Культура поведения** - это совокупность сформированных, социально значимых качеств личности, повседневных поступков человека в обществе, основанных на нормах нравственности, этики, эстетической культуре.

**Методические рекомендации по изучению темы:**

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие этические нормы организации и этика руководителя;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

**Рекомендуемые информационные ресурсы:**

1. <http://studesay.ru/work/34910/Etika-deyatelnosti-rukovoditelya-Zapovedi>
2. <http://www.referatbank.ru/market/referat/rw/34910/referat-etika-deyatelnosti-rukovoditelya-zapovedi-delovogo-cheloveka.html>

**3.1. Этические нормы организации и этика руководителя**

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации. Если администрация не будет регулировать этические отношения, то процесс регулирования может складываться стихийно.

Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе достаточно сложна. Работодатель, наняв наемных работников, должен учитывать всю систему регуляторов, действующую в организации. Важнейшими из них являются следующие: распоряжения работодателя, трудовое законодательство, моральные нормы, традиции, убеждения работников, религиозные ценности, которые разделяют работники, общечеловеческие ценности, групповые ценности и др.

Работодатель предоставляет работнику возможности для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если это необходимо,



заставляет воздерживаться от некоторых поступков, видов поведения, оценивая поведение, пытается исправить его различными методами.

Каждый руководитель использует определенный механизм регулирования — совокупность средств и методов, с помощью которых он направляет, координирует поведение наемных работников. Важная роль в механизме регулирования поведения принадлежит нормативному регулированию, которое состоит из ряда элементов, представляющих определенный процесс. Сначала определяют цели, которые необходимо осуществлять, затем создают нормативный правовой акт для того, чтобы добиться поставленных целей. Далее создают условия реализации норм, включая контроль за их соблюдением. Очень важно при этом выбрать эффективные меры, чрезмерно не обременяющие работника, не сковывающие его инициативу.

Нормы всегда являются средством реализации принципов, идеологии, т. е. любая нормативная система отражает определенные взгляды какой-то группы людей. Качество этических норм, действующих в коллективе, должно стать предметом постоянной заботы кадровой службы. Если в коллективе получают широкое распространение аморальные нормы, то организация не сможет существовать долго, а тем более эффективно. Во-первых, ее авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, во-вторых, будут нарастать конфликты внутри организации.

Качество этических норм в деятельности организации во многом зависит от руководителя, его авторитета. Авторитет руководителя — это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет (табл. 3.1).

Таблица 3.1

## Характеристика отношений между руководителем и подчиненными

Вид отношений между руководителем и подчиненным	Поведение руководителя		Содержание отношений между руководителем и подчиненными
	Автократ	Демократ	
1	2	3	4
Обратные связи	Критикует	Хвалит	Подчиненные стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это
Определенная доля свободы	Приказывает	Ставит цели	Опираясь на глубокое изучение характера своих подчиненных, руководитель решает, какому работнику следует дать свободу действий, а какой должен действовать по приказу

Отношение к работе	Рассматривает усилия подчиненных как должное	Хвалит за полученные результаты	Руководитель, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает своим подчиненным четко определить место работы в их жизни
Ориентация на результаты работы	Делает упор на сроки выполнения работы	Делает упор на поощрение	Хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения подчиненного, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового состязания в процессе труда
Повышение по службе	Главное — подчиненный должен все время быть на своем рабочем месте	Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненного	Лучший путь сделать карьеру — хорошо выполнять свои повседневные обязанности. Хороший руководитель намеками укажет на эту возможность тем, кто

			имеет на это шансы
Личное поведение	Сугубо официальные отношения	Демократизм общения	Отношения между руководителем и подчиненными должны опираться на взаимность, но руководитель обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчиненным.

На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными, его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в обращении, точность и ответственное отношение к данному слову. Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебной этики смогут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно.

Культура речи среди правил общения с людьми играет особую роль. Она предполагает навыки и умение правильно сформулировать свои мысли, оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, жестов, мимики. Речь несвязная, невыразительная, содержащая «штампы» не способствует высокой

эффективности общения, не убеждает людей, не запоминается. Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.

Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно быть эрудированным человеком, умеющим убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Многочисленные литературные источники, практика ученых, социологов, психологов показывают, что при общении с людьми руководителю желательно придерживаться следующих правил:

- необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;
- нужно уметь давать указания своим подчиненным;
- нужно стараться запомнить имена подчиненных;
- в служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;
- нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых;
- нужно уметь приветствовать людей;
- нужно уметь слушать людей.

Умение разбираться в людях — одно из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Чтобы ближе их знать, необходимо изучить личные дела в отделе кадров. Но это лишь малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личностных качествах подчиненных. Руководителю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т. е. добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей.

Руководитель — это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других — это распределить между ними конкретные задания. От организаторских способностей руководителя зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или невыполненную работу несет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Эффективность организации работы обеспечивается, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты и доложены, а также в какие сроки. Исходя из этого, он должен организовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной является главной предпосылкой, эффективной организации труда.

### **3.2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе**

Коллектив — это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей. Личность — это данный конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним духовным миром человека. Индивидуальностью психологи называют какие-либо особенности личности, делающие ее непохожей на других людей.

Потребности, интересы, убеждения определяют направленность личности. Но при одной и той же направленности деятельность человека может быть различной по целеустремленности, интенсивности, равномерности и т. д.

Это определяется темпераментом личности, в котором выражаются такие врожденные особенности, как сила и скорость психических процессов, степень эмоциональной возбудимости, проявляющейся в различной интенсивности внешнего выражения эмоций. Основные четыре типа темперамента были выделены еще Гиппократом: сангвиник, меланхолик, флегматик и холерик. Представителям каждого типа присущи особые черты, работоспособность и выносливость.

Руководителю следует учитывать, что люди с различными типами темперамента по-разному реагируют на его замечания. Если сангвиник и холерик реагируют мгновенно, то флегматик и меланхолик будут долго переживать это замечание, не показывая своих чувств. Особенно тяжело будут переживать меланхолики. Флегматики трудно приспосабливаются к новой обстановке, поэтому их не нужно без крайней необходимости перемещать с одного рабочего места на другое. Зато сангвиникам и холерикам нужно постоянно разнообразить работу.

Следует отметить, что сангвиники, холерики, флегматики и меланхолики в чистом виде почти не встречаются. Можно говорить об относительном преобладании у данного человека черт того или иного типа темперамента. Отрицательные свойства врожденного темперамента можно сгладить путем систематической работы над собой (упражнений, специальных тренировок, закаливания и т. д.).

**Производственный коллектив как первичная ячейка общества** выполняет две взаимосвязанные между собой 4) функции: экономическую и социальную.

**Экономическая функция** заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива.

**Социальная функция** заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности

трудиться, получать материальное вознаграждение, признание, общаться с членами коллектива; участвовать в управлении, общественной деятельности, реализовывать свои права на отдых, охрану здоровья, жилище, образование, пользование культурными ценностями.

Процесс формирования и развития коллектива осуществляется в несколько этапов. Чтобы управлять коллективом, руководитель должен знать, на каком этапе развития в настоящий момент находится коллектив. Не разобравшись в конкретной обстановке, он невольно может стать причиной замедления развития коллектива.

*Первый этап* представляет собой процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются друг к другу и к руководителю, а он, в свою очередь, изучает подчиненных. Руководитель знакомит коллектив с задачами, распределяет обязанности, определяет режим работы, организует выполнение заданий. Особое внимание на этом этапе руководитель должен уделять контролю за исполнением своих распоряжений, что в дальнейшем поможет формированию чувства ответственности, обеспечит точность и; аккуратность при выполнении работы. Таким образом, на этом этапе развития коллектива твердые требования, в том числе этические, его членам предъявляются только со стороны руководителя.

*Второй этап* характеризуется тем, что внутри коллектива формируются микрогруппы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителю. Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей коллектива. На этом же этапе выявляются люди добросовестные, но пассивные, не проявляющие инициативы и активности в работе, а также негативно настроенные по отношению к руководителю люди, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководитель должен, опираясь на актив, стимулировать добросовестных, инициативных работников и в то же время быть жестким к нарушителям дисциплины,



формировать общественное мнение коллектива о его членах. Характерной особенностью этого этапа является то, что руководитель начинает управлять коллективом через актив, т. е. через наиболее авторитетную группу.

*Третий этап* характеризуется тем, что все члены коллектива предъявляют установившиеся требования, в том числе и этические, друг к другу и к себе. Это высшая стадия развития коллектива, к которой должен стремиться каждый руководитель. На этом этапе он должен изменить стиль руководства. Если на первом этапе руководитель в основном использует авторитарный стиль, то на третьем он применяет в максимальной степени демократический, являясь представителем и выразителем интересов коллектива. Теперь он только незаметно регулирует этическую и социальную жизнь коллектива и организацию трудовых процессов, определяет пути его развития.

Развитие коллектива не заканчивается третьим этапом. Этот процесс должен постоянно продолжаться и выражаться в развитии творческих сил коллектива, самоуправления, улучшении морально-психологического климата, деятельности общественных организаций, социальной сферы, этических норм поведения.

При формировании коллектива большое значение имеет его состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образованию, также необходимо учитывать психологические характеристики работников, их темперамент, опыт, знания. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, пользующихся авторитетом, созданию здорового морально-психологического климата.

Морально-психологический климат коллектива — это устойчивое состояние его внутренних связей, которое проявляется в эмоционально-этическом настроении коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения.

Морально-психологический климат в трудовом коллективе зависит от следующих факторов: уровня механизации и автоматизации, дисциплины и

охраны труда, организации труда и управления;

способов производства, распределения и потребления материальных ценностей, системы оплаты труда; квалификационно-образовательного уровня коллектива, творческого и интеллектуального потенциала работников, уровня технической эстетики и культуры производства, физического и духовного развития коллектива; системы нравственного воспитания коллектива, формирования моральных и этических принципов; системы психологических установок; социально-психологических характеристик личностей; условий быта и отдыха членов коллектива.

Влияние трудового коллектива на личность зависит от характера сложившихся этических отношений между его членами. На результаты деятельности людей влияет их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе — одна из важнейших задач управленческого персонала, так как это равносильно росту производительности труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношения друг к другу. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются этической нормой. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату и являются этической нормой межличностных отношений.

Обычно *под межличностными отношениями* понимаются различные виды взаимосвязи и общения личностей в коллективе в процессе их деятельности. Существуют различные подходы к пониманию структуры межличностных отношений. Данные отношения включают межличностные: восприятие, совместимость, конфликты и др. Известны различные способы их изучения: наблюдение, изучение документов, обобщение независимых характеристик, эксперимент, беседа, тестирование, а также специальные методики.

В качестве примера рассмотрим методику известного западного специалиста по управлению персоналом Ф. Фидлера, которая используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В табл. 3.2 приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре поставлен знак «\*», тем более выражен этот признак в коллективе. Итоговый показатель колеблется в пределах от 10 (положительная оценка) — до 80 баллов (отрицательная оценка). На основании индивидуальных профилей создается средний, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, что повышает ее надежность.

Различают следующие способы регулирования создавшихся сложных межличностных отношений в коллективе.

1. *Проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений.* Практика кадровой работы показывает, что руководители не всегда учитывают то, что кроме формальной организационной структуры, существует еще и неформальная структура, основанная на личностных взаимоотношениях работников. Формальные организационные структуры нередко препятствуют связям между индивидами различных подразделений, которые крайне важны для оперативного разрешения возникших проблем.

Таблица 3.2

Оценка психологической атмосферы и межличностных отношений в коллективе

п/п	Характеристика атмосферы в коллективе	Баллы							Характеристика атмосферы в коллективе
		1	2	3	4	5	6	7	
	Дружелюбие								Враждебность



Лидер в основном осуществляет регуляцию неформальных отношений, а руководитель выступает к качестве регулятора официальных отношений в коллективе. Лидерство возникает стихийно, а руководитель назначается или избирается. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей степени зависит от настроения группы. Руководитель в отличие от лидера обладает более определенной системой санкций. Сфера деятельности, распространения влияния лидера — в основном часть группы, а руководителя — коллектив организации.

Конформизм — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.

3. *Целенаправленное систематическое обучение персонала современным технологиям правильного (нормативного с точки зрения этики) взаимодействия.* За счет улучшения межличностных отношений в организациях решаются самые различные вопросы, связанные с ускорением производственных, социально-бытовых, культурно-этических процессов при одновременной экономии значительных средств.

4. *Регулирование межличностных отношений.* Процесс регулирования межличностных отношений предполагает решение следующих задач:

- обеспечение передового стиля управленческой деятельности руководителей всех уровней;
- внедрение системы стимулирования (поощрение работников не только за их профессионализм, но и за умение правильно взаимодействовать с партнерами);
- своевременное предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе.

### **3.3. Нормы этического поведения руководителя**

Нормы этического поведения руководителя — правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подчиненных сотрудников (как, впрочем, и для сотрудников других подразделений, с которыми связан вверенный руководителю отдел, а также для внешних деловых партнеров).

Имея в виду личный пример, в первую очередь отметим, что руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

- организатор трудового процесса;
- специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения;
- человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов работы того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, стимулирование, регулирование, контроль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера:

- представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителями и т. п.);
- мотивационной, т. е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т. п.;
- консультативной, т. е. функции по обеспечению необходимой помощи подчиненным в решении задач, причем эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руководителя содействовать сотрудникам.

По опыту многих зарубежных и отечественных организаций выполнение руководителем указанных выше общих функций включается в систему его

оценки. Тем самым качество исполнения и готовность руководителя к подобным задачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немыслимо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимы юридические знания по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам — важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличия этих качеств еще недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе. Ему, как уже указывалось, надлежит соблюсти еще одно условие, связанное с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Несомненно также, что любой руководитель должен быть до некоторой степени психологом. Это предполагает определенную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения руководителя по отношению к подчиненным. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди — будь то один человек или группа — в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т. п. Часто это происходит от того, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не

соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчиненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоуважение.

Другими словами, руководитель должен четко представлять себе, что в сфере управленческой деятельности проявляет себя объективная зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различий их социально-психологических характеристик, т. е. мотиваций поведения, способностей и свойств.

Следует подчеркнуть, что ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека — прямой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, чтобы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавязчивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указаний, наставлений и просьб.

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности, т. е. в любой момент времени участник производственного процесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявления своих способностей и свойств. Окончательность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы.

Кроме того, руководителю следует четко помнить, что в процессе управленческой деятельности находит свое проявление закономерность



искажения смысла информации. Язык, на котором передается управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, участвующие в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали действуют и находят свое проявление как в производственной, так и в бытовой сферах жизни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием.

*Во-первых*, знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками использования указанных способов на практике.

*Во-вторых*, умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками — создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы — это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении сложных ситуаций,

ведущих к ухудшению социально-психологического климата.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструктивную обстановку во время беседы — качество, которое способствует тому, что подчиненные сотрудники не будут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться решить их вместе со своим руководителем. Более того, руководитель должен поощрять подобные обращения сотрудников. При возникновении признаков конфликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллектива черт поведения, характерных для стресса, руководитель может, а при определенных условиях обязан лично вмешаться в ситуацию путем проведения беседы. Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера. Практика проведения бесед эффективна в том случае, если она отличается периодичностью (даже вне зависимости от того, назрели острые проблемы или нет).

*В-третьих*, руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников. Невыполнение им правил критики, выработанных многолетним опытом общения людей, является распространенной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллективе. Критиковать сотрудников — объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

*В-четвертых*, от руководителя требуется умение сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний. Обеспечение хорошего отдыха сотрудников,

включая рациональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т. е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия — предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

Очевидно, что хороший руководитель служит для сотрудников примером высокопрофессионального поведения, плохой, напротив, является наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несомненно, что руководитель участвует в управлении социально-психологическим климатом не только своими профессиональными действиями, но и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным «магнетизмом». Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

### **3.4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем**

Подавляющее большинство сотрудников любой организации в той или иной степени считают своего руководителя «трудным». Как правило, некоторые претензии по выполнению руководящей роли имеются к каждому начальнику. При этом достаточно часто подчиненные считают своего руководителя «трудным» во всех проявлениях его специфической должностной роли.

Итак, необходимость работать вместе с «трудным» руководителем — нередко встречающаяся ситуация в процессе профессиональной деятельности. Однако не случайно слово «трудный» здесь взято в кавычки. Необходимо отметить, что с объективных позиций острота рассматриваемой проблемы несколько преувеличена, ей искусственно придаются некоторые гипертрофированные рамки.

Этому способствуют такие факторы, как, с одной стороны, некоторое субъективное восприятие сотрудником своего «трудного» руководителя и, с

другой стороны, проявление отдельных «трудных» черт в профессиональном поведении руководителя, который в целом не вызывает сомнений как профессионал и хороший организатор.

Руководитель — 4<sup>й</sup>ур<sup>а</sup>, как правило, более заметная, чем остальные сотрудники, он практически постоянно находится под пристальным вниманием своего внешнего окружения. Поэтому отдельные результаты труда, проявления профессионального поведения, характера личных качеств, которые остались бы вне поля зрения применительно к обычному сотруднику, для руководителя выступают на первый план и часто их негативное проявление (может быть даже не столь острое) ему не прощается. Конечно, с одной стороны, руководитель должен предъявлять к себе повышенные требования, но с другой стороны, его оценка со стороны подчиненных сотрудников не всегда корректна и объективна.

Вероятно, это связано с тем, что многие сотрудники недостаточно ясно представляют себе особенности должностной роли руководителя, не учитывают тот факт, что многие руководящие функции, направленные на подчиненных сотрудников, изначально вызывают у них негативную реакцию.

Так, например, выполнение руководителем такой общей функции управления, как регулирование производственного процесса, может вызывать у подчиненных ощущение излишнего вмешательства в их текущую работу. В данном случае сотрудники не всегда придают должное значение факторам, которые влияют на отклонения от заранее спланированного процесса. Руководитель отвечает за результат, поэтому он вынужден вмешиваться в ход выполнения работы.

В силу своей должностной роли руководитель должен выполнять такую общую функцию управления, как контроль. Ее выполнение практически всегда вызывает негативную психологическую реакцию у подчиненных сотрудников.

Подобных примеров можно привести достаточно много. Все они говорят о необходимости более объективной оценки руководителя со стороны вверенного ему коллектива. Тем не менее это не снижает важности повышенных

требований руководителя к себе, к качеству выполнения общих функций управления, к профессиональной компетентности, к знанию и умению практически использовать нормы и правила этики деловых отношений с подчиненными.

Под качествами, определяющими «трудного» руководителя, следует понимать проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а также незнание и пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с коллегами по работе.

Неумение руководителя подобрать кадры, организовать выполнение работы, распределить обязанности между подчиненными, мотивировать их — эти и подобные недостатки в деятельности руководителя приводят к тому, что задачи, стоящие перед коллективом, выполняются неэффективно, с нарушениями сроков и полноты решения. Это вызывает ответную негативную реакцию у руководителя, который собственные ошибки и недостатки списывает на подчиненных сотрудников.

Определенную степень вины за возникновение подобной ситуации можно возложить на коллектив подразделения, возглавляемого руководителем. Нередки случаи, когда подчиненные не осознают в полной мере факт, что ответственность за результаты деятельности подразделений лежит не только на руководителе, но и на них самих. Иногда сотрудники осознанно или неосознанно усугубляют те трудности, с которыми сталкивается руководитель в управлении коллективом. Этому способствует некачественное выполнение функциональных обязанностей сотрудниками подразделения, вольное или невольное «провоцирование» руководителя на ошибки. Характерным является отсутствие помощи руководителю на начальных этапах его работы со стороны опытных сотрудников. Практика показывает, что участие подчиненных в процессе адаптации руководителя при его вхождении в должность является залогом будущей успешной работы. Справедливости ради следует отметить, что в подобной помощи руководитель нуждается и со стороны вышестоящего

руководства, а также со стороны службы управления персоналом, которая должна осуществлять общее управление процессом вхождения руководителя в должность и проводить контроль стиля и методов руководства в организации.

«Трудный» руководитель — это мощный источник «антимотивации». Тем не менее имеются определенные модели поведения подчиненных сотрудников, способствующие смягчению этой сложной проблемы. Главной отправной точкой при этом должно стать осознание того факта, что сложность во взаимоотношениях руководителя и подчиненного неизбежны. Поведение сотрудника не должно усугублять возникающих трудностей. Сам сотрудник не должен усиливать психологический дискомфорт от неприятных нюансов взаимоотношений с руководителем.

Всегда следует помнить, что руководитель в силу своей должностной роли обязан выполнять отдельные (функции, которые изначально будут негативно восприниматься сотрудниками. Так, например, руководитель имеет право на критику. Критический разбор деятельности подчиненных — это одна из его непростых функциональных обязанностей. Исходя из этого, подчиненным нужно чаще обращаться к принципам восприятия критики и стараться использовать их в своих взаимоотношениях с руководителем. Принципы восприятия критики (см. 9.6) помогают объективно и взвешенно оценить негативные моменты в собственной профессиональной деятельности, а также увидеть положительные элементы в критическом разборе своего труда и поведения.

Место сотрудника в организации, ее структуре не ограничивается линейной непосредственной подчиненностью своему руководителю. Роль и задачи практически любого сотрудника значительно шире этой структурной взаимосвязи. Цели сотрудника как необходимого структурного звена в иерархической системе управления не ограничиваются рамками подразделения, во главе которого стоит «трудный» руководитель. Осознание того, что цели сотрудника являются составной частью общей системы целей организации, должно придавать работнику больше уверенности и хладнокровия.

Следует также помнить, что «трудный» руководитель — это хорошая модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, научиться управлять конфликтами на различных их стадиях. Многие хорошие руководители научились на примере плохих тому, как не надо руководить. Другими словами, «трудный» руководитель предоставляет сотруднику определенные возможности для профессионального и служебного развития, зачастую даже не осознавая этого. Человек должен использовать любую возможность для саморазвития, в том числе изучать ошибки других людей ради того, чтобы не допускать собственных.

Кроме того, чтобы между руководителем и подчиненными ему сотрудниками было меньше возможных точек взаимного столкновения, сотрудники должны владеть навыками организации и регулирования выполнения данных им поручений. Сотрудник должен владеть техникой личной работы, позволяющей ему наиболее полно и в срок выполнять поставленные задачи. К этим приемам относится использование правил приема информации, необходимой для реализации поручений, а также расстановки приоритетов в решаемых задачах и целенаправленной организации процесса выполнения обязанностей.

Ни один человек не может одинаково успешно решать все стоящие перед ним задачи, тем более руководитель, который часто сталкивается с дефицитом времени на выполнение всего объема обязанностей. Эти факторы следует учитывать подчиненным, если они планируют визит к руководителю и получение определенной консультативной помощи от него. Многие сотрудники излишне злоупотребляют обязанностью руководителя выполнять консультативную функцию, заведомо занижая степень собственного участия в процессе выработки каких-либо решений, искусственно сокращая инициативность и самостоятельность в выполнении служебных задач.

Надо стараться искать и находить благоприятные точки соприкосновения во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, которые могут являться компромиссными решениями возникающих проблем. При этом следует

различать проблемы принципиального и непринципиального характера. Часто многие из нас склонны преувеличивать значимость тех или иных вопросов применительно к собственному психологическому благополучию.

Нахождение компромиссов во взаимоотношениях с «трудным» руководителем не должно нарушать жизненных принципов сотрудника и создавать проблем для его здоровья. В противном случае оправдан крайний шаг — подача заявления об увольнении. Работа с «трудным» руководителем не должна быть причиной нервного перенапряжения со всеми вытекающими отсюда последствиями.

#### **Вопросы для изучения:**

1. Какие правила поведения надо знать руководителю?
2. Какие стили управления вы знаете?
3. Какое влияние оказывается на авторитет руководителя?
4. Какие общие правила общения с работниками вы знаете?



## Лекция 4

### Тема 4. Деловое общение и управление им

#### План:

1. Общение как социально-психологическая категория.
- 2 Коммуникативная культура в деловом общении.
- 3 Виды делового общения.
4. Управление деловым общением.

#### Аннотация:

Данная тема раскрывает общение как социально-психологическая категория.

**Ключевые слова:** однонаправленное содействие, уклонение от взаимодействия, противоборство, сотрудничество, общение, коммуникационное общение

#### Глоссарий:

**Коммуникационное общение** — это многообразные формы и способы информационного взаимодействия людей.

**Общение** — это взаимодействие, по меньшей мере двух личностей, вид самостоятельной человеческой деятельности, атрибут других видов человеческой деятельности.

**Сотрудничество** — общение, при котором оба партнера содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности.

**Противоборство** — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.

**Уклонение от взаимодействия** — партнеры стараются избегать активного сотрудничества.

**Однонаправленное содействие** — один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.

#### **Методические рекомендации по изучению темы:**

- Тема содержит лекционную часть, где рассказывается об общении как о социально-психологической категории;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

#### **Рекомендуемые информационные ресурсы:**

1. [http://otherreferats.allbest.ru/management/00124194\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/management/00124194_0.html)
2. <http://www.center-yf.ru/data/stat/Delovoe-obshenie.php>

### **4.1. Общение как социально-психологическая категория**

Общение —многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности. В едином процессе общения выделяют три стороны:

- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся);
- перцептивную (восприятие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не

просто принята, но понята и осмыслена. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования. Но, даже зная значения одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения), которые служат причиной непонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения.

Барьеры общения имеют социальный или психологический характер. Социальные барьеры создаются из-за отсутствия единого понимания ситуации общения, вызванной глубинными различиями, существующими между партнерами (социальными, политическими, религиозными, профессиональными и пр.). Барьеры психологического характера возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений.

Выделяют три формы барьеров общения:

1) барьеры непонимания:

- фонетический барьер (невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов);
- стилистический барьер (несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);
- семантический барьер (различие в системах значений слов);
- логический барьер (сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств);

2) барьеры социально-культурного различия (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения);

3) барьеры отношений (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию).

Любая поступающая к человеку информация несет на себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнение и желание, с целью их частичного или полного изменения. Не всякий человек хочет этих изменений, так как они могут нарушить его представление о себе, образ мыслей, отношения с другими людьми, душевное спокойствие. Соответственно, человек может противиться получению нежелательной для него информации, защищаясь как от источника коммуникации, так от самого сообщения. Защита от информации может проявляться в виде «избегания» (индивид уклоняется от контактов с определенными людьми, не слушает собеседника в процессе разговора, использует любой предлог для его прекращения) или своеобразного «непонимания» самого сообщения (так реагирует, например, заядлый курильщик на информацию о вреде курения).

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т. е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности других людей. Здесь общение проявляется как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей.

Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:

- максимизация общего выигрыша (мотив кооперации);
- максимизация собственного выигрыша (индивидуализм);
- максимизация относительного выигрыша (конкуренция);
- максимизация выигрыша другого (альтруизм);
- минимизация выигрыша другого (агрессия);
- минимизация различий в выигрышах (равенство).

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в форме сотрудничества (кооперации) или соперничества (конкуренции).

Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального

контроля на основе норм — принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей. Диапазон социальных норм чрезвычайно широк: от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, до правил вежливости. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и, таким образом, исполняет определенные роли во взаимодействии с другими людьми.

При интерактивном взаимодействии партнеров различают: сотрудничество; противоборство; уклонение от взаимодействия; однонаправленное содействие; контрастное взаимодействие; компромиссное взаимодействие.

- *Сотрудничество* — общение, при котором оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуя достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности;

- *Противоборство* — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей;

- *Уклонение от взаимодействия* — партнеры стараются избегать активного сотрудничества;

- *Однонаправленное содействие* — один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества;

- *Контрастное взаимодействие* — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему;

- *Компромиссное взаимодействие* — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Интерактивная сторона общения по своей сущности — это психологическое воздействие, проникновение одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц). Целью или результатом этого проникновения является изменение индивидуальных или групповых психических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояния). Однако на пути подобных воздействий от противоречащих им стоит

психологическая защита — своеобразный фильтр, отделяющий желательные воздействия, соответствующие потребностям, убеждениям и ценностным ориентациям личности или группы и требованиям их социального окружения, от нежелательных.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этот процесс включены как минимум два человека, и каждый сопоставляет себя с другим, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы и установки. Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции, к которым относятся:

- 1) познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);
- 2) познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- 3) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

*Идентификация* — это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

*Стереотипизация* — это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

*Эмпатия* — это эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

*Аттракция (привлечение)* — форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию

привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

*Рефлексия* — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

*Каузальная атрибуция* — механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Исследования показывают, что у каждого человека есть свои излюбленные схемы причинности, т. е. привычные объяснения чужого поведения:

1) люди с личностной атрибуцией склонны находить виновника случившегося, приписывать причины происшедшего конкретному человеку;

2) в случае пристрастия к обстоятельственной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;

3) при стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом пострадавшем.

При изучении процесса каузальной атрибуции выявлен ряд закономерностей. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в случаях, если человек был участником (соучастником) события или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

Люди оценивают друг друга обычно исходя из собственных представлений о красоте, уровня своего интеллекта и нравственной воспитанности. Люди с невысоким уровнем интеллекта склонны судить об окружающих, пользуясь осознанными оценками «хороший — плохой», люди с более высоким уровнем интеллекта воспринимают партнера по общению, анализируя и оценивая его разнообразные личностные качества — как положительные, так и

отрицательные.

На восприятие людьми друг друга влияет и ряд психологических эффектов, в частности, эффект ореола и эффект стереотипизации.

Эффект ореола проявляется в том, что информация, получаемая о каком-либо человеке, накладывается на созданный ранее образ. Этот образ исполняет роль ореола, мешающего видеть действительные черты партнера по взаимодействию.

Эффект стереотипизации означает классификацию форм поведения и интерпретацию их причин путем отнесения к уже известным (или кажущимся известными) явлениям, т. е. социальным стереотипам. Стереотипы формируются на основе дефицита информации и опыта, а сохраняются в результате нетворческого подхода к изменяющейся действительности. Они могут иметь истинный смысл, быть ошибочными или частично отражать объективную действительность.

Поведение индивида может меняться в процессе общения. Сообщая что-то другому человеку, приказывая или обращаясь с просьбой или вопросом, взаимодействуя с ним, индивид все время получает необходимую информацию об эффективности своего обращения. Сигналы, получаемые при восприятии поведения собеседника, становятся основанием для коррекции последующих действий и высказываний.

Восприятие — процесс контролируемый, его можно изменять при помощи волевых усилий. В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, поведения или представления о ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия, т. е. самоподачи. Самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Это значит, что она в любой ситуации может послужить источником ошибок при восприятии другого человека.

Таким образом, общение представляет собой сложный многосторонний



процесс, эффективность которого обеспечивается умением сторон предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, прогнозировать поведение партнеров.

#### **4.2 Коммуникативная культура в деловом общении**

Коммуникативная культура — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

*Вежливость* — это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости — грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

*Корректность* — умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

*Тактичность* также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта — это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по

поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

*Скромность* в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

*Точность* также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением — обманом, ложью.

*Предупредительность* — это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

- эмпатия — умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- доброжелательность — уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;
- аутентичность — способность быть самим собой в контактах с другими людьми;
- конкретность — умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;
- инициативность — способность «идти вперед», устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- непосредственность — умение говорить и действовать напрямую;
- открытость — готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;
- принятие чувства — умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

- самопознание — исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;

- свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

- готовность воспринимать новое во внешней среде;

- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;

- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;

- свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

- психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;

- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;

- психологически точно определять «точку» завершения общения;

- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;

- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;

- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;

- овладевать и удерживать инициативу в общении;

- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;

- формировать и «управлять» социально-психологическим настроением

партнера по общению;

- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т. е. культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную. *Содержательная* сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. *Выразительность* речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой. *Побудительная* сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

К числу основных показателей культуры речи в деловом общении можно отнести:

- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает)
- произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);
- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не

глаголами);

- стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Подробно вопрос о культуре речи рассмотрен в параграфе 5.2. Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяет говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

### 4.3 Виды делового общения

Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т. е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации. Однако деловое общение — понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида делового общения: вербальное и невербальное. Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью

слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Деловое общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют три основных стиля общения:

- ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;

- манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение, убеждение, управление всегда включает манипулятивное общение;

- гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Гуманистическое общение детерминируется не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности. Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта,

отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

- *Деловая беседа* — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

*Деловые переговоры* — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

*Спор* — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

*Деловое совещание* — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов. *Публичное выступление* — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

*Деловая переписка* — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста. Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения,

подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и частно-официальную. Деловое письмо — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и др. письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают ее, ограничивая ее канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к поощрениям — их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности. Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т. е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовывать на лучшую работу. Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

#### **4.4. Управление деловым общением**

Управление общением — это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей. В процессе делового общения благодаря установившимся контактам происходит восприятие людьми каких-то сведений, настроений, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации. Вполне понятно, что все деловые люди должны владеть техникой живого контакта, как на индивидуальном, так и на



коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

При общении происходит взаимодействие, по меньшей мере, двух личностей, общение — вид самостоятельной человеческой деятельности, и атрибут других ее видов. Деловое общение — важнейший 4)фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья. Кроме того, общение — универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению работник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

Деловое общение выполняет многообразные функции, главными из которых являются:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности работника кадровой службы. Иными словами, работник кадровой службы, как профессионал, должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

Существуют социально-психологические методы управления общением: заражение, внушение, подражание, убеждение, мода, принуждение.

Заражение — это бессознательное, стихийное принятие личностью

определенного психологического состояния.

Внушение — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т. п. другого человека. Самое массовое проявление подражания — следование моде, и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение — это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение — активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.

Метод убеждения воздействует и на обыденное, и на теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Все это носит упрощенно-познавательный характер. Только тогда, когда личность преодолит горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т. е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением. Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настроения аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации. Подобный психологический эффект

воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Еще Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания. На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательное или бессознательное имитирование чьих-то действий, манеры поведения и мышления, широко распространено в жизни, в том числе и деловой практике.

Более сложным является метод внушения. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние (настроение, впечатление, действия) другого лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании достижение цели обеспечивается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа — основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

Принуждение по сравнению с предыдущими методами — это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение

применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении с людьми — важное условие успеха. Назовем факторы, влияющие на выбор стиля общения.

Во-первых, состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Во-вторых, содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями — надежный вариант коммуникационного общения.

В-третьих, объективная самооценка выступающего своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения: менторский — поучительный, назидательный; одухотворяющий — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; конфронтационный — вызывающий у людей желание возражать, не

соглашаться; информационный — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует стремиться всячески освободиться от **менторского общения**, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к **информационному общению**. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно **одухотворяющее общение**. В его процессе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение — наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

Выделяют следующие принципы делового общения:

- Принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности;
- Принцип полномочий и ответственности;
- Принцип поощрения и наказания;
- Принцип рационального использования рабочего времени.

В литературе приведено немало принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно принципу

итальянского экономиста В. Парето, в процессе работы за 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, а за остальные 80% лишь 20% их.

На крупных и средних предприятиях функции управления деловым общением возложены на отделы трудовых отношений. Так, в АО «Москвич» в отделе трудовых отношений работает шесть человек (табл.4.1). В табл. 4.2 приводится оперограмма процесса управления общением в организации. Таблица 4.3 дает представление об информационных связях отдела трудовых отношений с другими подразделениями организации в процессе управления трудовыми отношениями.

*Таблица 4.1*

Штатное расписание отдела трудовых отношений

№ п/п	Должность	Количество		
		Руководители	Специалисты	Другие служащие
1	Менеджер по конфликтам — начальник отдела	1		
2	Менеджер по конфликтам - зам. Начальника отдела	1		
3	Конфликтолог		1	
4	Психолог		1	
5	Социолог		1	
6	Секретарь			1
	Итого	2	3	1

Таблица 4.2

## Оперограмма процесса управления общением в организации

№ П/П	Функции	Исполнители				
		Нач.о тдела	Зам.нач. отдела	Конфлик толог	Психолог	Социолог
1	Проведение социологических опросов, социально – психологических исследований	Р	К	П	О,У	О,У
2	Проведение лекций и семинаров в подразделениях	Р	К,О	У	У	У
3	Обеспечение руководителей организации литературой по конфликтам	Р	К,О	П,У	П	П
4	Информирование работников об общих рекомендациях по разрешению конфликтов через заводские СМИ	Р	К	О,У	У	У

5	Информирование работников предприятия об их социальном и экономическом положении на текущий момент	Р	К,О	У	У	У.П
---	--	---	-----	---	---	-----

Условные обозначения:

О — отвечает за выполнение функций;

У — участвует в выполнении функции;

П — предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К — конфликтует;

Р — принимает решения.

Таблица 4.3

Информационные связи отдела трудовых отношений (ото) (состав  
основных документов)

Отправитель	Получатель	Документация
1	2	3
Юридический отдел	ОТО	Заключение, письменные и устные справки по правовым вопросам; исковые заявления и претензии по вопросам, подведомственным отделу; договоры для проработки и исполнения
ОТО	Юридический отдел	Справки, заключения, расчеты и др. подлинные документы или их копии для предъявления претензий,



		преддоговорных и имущественных исков и отзывов
Комиссии по трудовым спорам (КТС)	ОТО	Информация о поступающих к КТС жалобах и копии решения об их рассмотрении
ОТО	Комиссии по трудовым спорам	Письменные и устные справки по методологическим вопросам социологии, психологии, конфликтологии
Профсоюзные комитеты	ОТО	Предложения по совместной подготовке и проведению лекций и семинаров в цехах и отделах
ОТО	Профсоюзные комитеты	Письменные и устные справки по методологическим вопросам социологии, психологии и конфликтологии
Отдел кадров	ОТО	Сведения о численности работников на предприятии и в подразделениях
ОТО	Цехи, отделы и др. подразделения организации	Анкетные и опросные листы
Цехи, отделы и др. подразделения организации	ОТО	Информация о социально- психологическом климате в коллективах, отношении к руководству организации и его подразделений, наличии недовольства и возможности

		конфликта
--	--	-----------

**Вопросы для изучения:**

1. Какие аспекты выделяют в деловом общении?
2. Назовите факторы, влияющие на выбор стиля коммуникационного общения.
3. Что представляет собой метод внушения?
4. Что вы понимаете под термином одухотворяющее общение?
5. Какие вы знаете стили коммуникационного общения?

## Лекция 5

### Тема 5. Технология делового общения

#### План:

- 1 Вербальное общение.
2. Невербальное общение.
3. Дистанционное общение

#### Аннотация:

Данная тема раскрывает такие понятия как вербальное общение, невербальное общение, дистанционное общение

**Ключевые слова:** вербальное общение, невербальное общение, дистанционное общение

#### Глоссарий:

*Вербальное общение* – это устное словесное общение.

*Невербальное общение* – это сторона общения, состоящая в обмене информацией между индивидами без помощи речевых и языковых средств, представленных в какой-либо знаковой форме.

*Дистанционное общение* – подразумевает под собой отсутствие визуального контакта. К средствам дистанционного общения относятся телефон, деловые письма, электронная почта.

#### Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где рассказывается о понятиях как вербальное общение, невербальное общение, дистанционное общение;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

#### Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. [http://otherreferats.allbest.ru/management/00167309\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/management/00167309_0.html)
2. [http://www.bereg.ru/sprav\\_info/bisnes/psy/peregov.shtml](http://www.bereg.ru/sprav_info/bisnes/psy/peregov.shtml)

### **5.1 Вербальное общение.**

Риторика — это, в переводе с греческого, теория красноречия. Деловая риторика является прикладным направлением общей риторики, ориентированным на обеспечение руководителей и специалистов правилами обращения со словом. Деловая риторика прежде всего учитывает факторы, влияющие на коммуникативность, являясь инструментом коммуникационного общения.

Невладение ею на должном уровне — одна из существенных причин многих неудач руководителей и специалистов, их низкого личного рейтинга в трудовых коллективах. В этом не сложно убедиться, если присмотреться, как они неэффективно используют такие риторические методы коммуникационного воздействия, как убеждение, внушение и подражание.

Красноречие — важнейший признак профессиональной пригодности современного руководителя. Искусству говорить надо учиться. Прежде всего следует освоить основные принципы речевого воздействия.

В деловой риторике используются следующие принципы речевого воздействия: доступность, ассоциативность, сенсорность, экспрессивность, интенсивность.

•Доступность предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта. Многие люди слышат то, что хотят слышать. Поэтому следует принимать во внимание социальный состав аудитории (пенсионеры, молодежь, женщины, научные работники и т. д.). Эффективен прием актуализации содержания, использования малоизвестной информации (новизна и оригинальность), сочетания разнохарактерных сведений, их достоверность.

•Ассоциативность означает вызов сопереживаний и соразмышлений, который достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушающих. Для этого используются такие приемы, как аналогии, ссылки на прецеденты, образность высказывания. Специальный ряд приемов связан с привлечением стихов, музыки, живописи, видеофильмов и т. п.

• Сенсорность предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении. Чем основательнее и разностороннее задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и процесс ее освоения идет в ней активнее.

•Экспрессивность предполагает эмоциональную напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, выразительность мимики, жестов, позы выступающего. Такая изнутри идущая раскрытость выступающего свидетельствует о его полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности.

•Интенсивность характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения. Разная информация и различные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения услышанного. Нужно учитывать темперамент людей, их подготовленность к принятию конкретного вида информации личную заинтересованность в ней. Например, выступления на совете организации и на уличном митинге, естественно, подаются в разном темпе. В этой связи важны ориентация выступающего в настроении аудитории, умение предложить ей приемлемый скоростной режим усвоения информации. Эти принципы коммуникационного общения обретают наибольшую выразительность при умелом использовании риторического инструментария. Его практическое назначение — придать коммуникационному общению воздействие на мысли и чувства людей. Данный риторический инструментарий выступает в виде следующего набора коммуникационных эффектов: визуального имиджа,

первых фраз, аргументации, квантового выброса информации, интонации и паузы, художественной выразительности, релаксации, дисперсии.

- Эффект визуального имиджа рассчитан на впечатление от внешнего вида выступающего, который вызывает симпатию или антипатию еще до того, как выступающий начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный, открытый взгляд — все это оказывает на людей положительное воздействие до начала речи выступающего.

- Эффект первых фраз, как правило, закрепляет или корректирует первоначальное впечатление от выступающего. Главным критерием эффекта первоначальных фраз является заключенная в них привлекательная информация. Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации, сопровождаемой оригинальными примерами. Очень важно при подготовке к выступлению определить основные социальные группы аудитории, настроение и ожидания, особенности эмоционального склада. Поэтому надо располагать набором начальных фраз, ориентированных на социальные группы, преобладающие в аудитории.

- Эффект аргументации основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Если логика — это внутренняя организация речи, то ее внешней стороной является теоретическая и практическая аргументация. К теоретической аргументации относятся научные положения, концепции, к практической — конкретные факты, цифры, статистические данные.

- Эффект квантового выброса информации является одним из действенных риторических приемов для поддержания внимания аудитории. Он основан на заранее продуманном размещении по всей речи новых мыслей и аргументов. Таким образом, выступающий активизирует внимание, выбрасывая через определенные временные интервалы кванты свежей информации.

- Эффект интонации и паузы весьма доступный и продуктивный по результату риторический инструмент. Специалисты утверждают, что

интонация и паузы способствуют 10— 15%-ному приращению информации. Такова особенность человеческого восприятия. Придание слову или фразе определенной голосовой тональности, как правило, вызывает у слушающих людей определенные ассоциации. В итоге происходит информативное приращение к тому, что говорит выступающий.

Деликатным риторическим инструментарием является пауза. Ее применение эффективно тогда, когда есть уверенность

у выступающего, что его слушатели активно включились в коммуникационный процесс, что их мышление, память и воображение интенсивно соучаствуют в нем. Вот тогда для самостоятельного осмысления слушателями получаемой информации, подключения к ней собственных знаний и полезна пауза.

- Эффект художественной выразительности связан с умением превращать мысли в соответствующие слова, грамотно строить предложения, соблюдать правила словоударений. Логика речи подсказывает, какие фразы достойны занять место в речи. Не любая фраза может быть вставлена в выступление. Это могут быть лишь фразы, которые не нарушают смысл изложения, обеспечивают его речевое воплощение, доступное для осмысления.

- Эффект релаксации используется оратором в помощь слушателям. Важное значение имеет умение слушать. Чем сложнее выступление, тем большие усилия приходится прилагать слушателям для концентрации своего внимания. Цель эффекта релаксации снять эмоциональную напряженность. Классическим примером этого является юмор. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха и появляется возможность для восстановления эмоциональной энергии.

- Эффект дисперсии. Приведем такие данные: если за 100% обозначить замысел выступления, то его словесную форму обретает 90%, из которых 80% получили устное звучание, при этом 70% были услышаны аудиторией, из

объема услышанной информации поняты были 60%, а в памяти осталось около 25%).

Таким образом, коммуникационный процесс — это не переливание информации из одного сосуда в другой. Ему свойственны непрерывная утеря информации и субъективное искажение. На это есть масса причин. Одна из них в риторике обозначается понятием «дисперсионные потери». Под ними подразумевается рассеивание информации по мере получения от выступающего.

В заключение дадим несколько практических рекомендаций руководителям и специалистам.

- Следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударением. Если вы не уверены в произношении или употреблении какого-либо слова, обращайтесь к словарю ударений, толковому и орфоэпическому словарям.

Избегайте многословия, канцеляризмов, штампов. Не используйте без необходимости иностранные слова, например «детерминировать» — вместо «определить», «имманентный» — вместо «внутренний». Неправильное или параллельное употребление иностранной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям, например, «промышленная индустрия», когда в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленная».

Не забывайте, что безликие конструкции часто прикрывают нежелание брать на себя ответственность, самостоятельно;<sup>1</sup> думать.

Необходимо избавляться от слов, засоряющих речь: «так сказать», «понимаете», «вот», «скажем так». Такие слова не украшают речь, а лишь вызывают раздражение аудитории.



## **5.2. Невербальное общение**

Невербальное общение — общение посредством неречевых знаковых систем. Невербальная коммуникация обычно представляется следующими системами: визуальная, акустическая, тактильная, ольфакторная.

Визуальная система общения включает в себя:

- жесты;
- мимику, позы;
- кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение);
- пространственно-временную организацию общения;
- контакт глазами (визуальный контакт);

• вспомогательные средства общения, в т. ч.: подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы), использование средств преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, борода, мелкие предметы в руках) и пр.

Эта общая моторика различных частей тела отражает эмоциональные реакции человека, благодаря чему общение приобретает новые нюансы.

Акустическая система подразделяется на следующие аспекты:

- паралингвистическая система (система вокализации, т. е. темп голоса, его диапазон, тональность);
- экстралингвистическая система (включение в речь пауз, а также других средств, как-то: покашливание, смех, плач, темп речи).

Тактильная система — прикосновения, пожатие рук, объятия, поцелуи. Ольфакторная система — приятные и неприятные запахи окружающей среды, естественные и искусственные запахи человека.

Выделяют следующие основные функции невербального общения:

- выражение межличностных отношений;

- выражение чувств и эмоций;
- управление процессами вербального общения (разговором);
- обмен ритуалами;
- регуляция самопредъявлений.

Особенностью невербального языка является то, что его появление обусловлено импульсами человеческого подсознания, и человек, не владеющий методикой контроля своих невербальных средств выражения, не может подделать эти импульсы, что позволяет доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения. Считается, что подделывать или копировать жесты и другие невербальные знаки практически невозможно, поскольку в течение длительного времени нельзя контролировать всю их совокупность и одновременно еще и произносимые слова.

Знание невербального языка позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию вызвало услышанное еще до того, как собеседник выскажется, почувствовать необходимость изменений для достижения желаемого результата. Невербальная коммуникация позволяет показать, что вы понимаете посылаемые другими сигналы и ответы на них; проверять собственные предположения о сигналах, подаваемых другими; подавать сигналы обратной связи.

Можно выделить ряд факторов, которые влияют на невербальный язык и отдельные его элементы:

- национальная принадлежность (так, одни и те же жесты могут означать разное у разных народов);
- состояние здоровья (у человека в болезненном состоянии меняются взгляд, звучание голоса, жесты обычно более вялые, хотя есть заболевания, сопровождающиеся повышенной возбудимостью, эмоциональностью);

- профессия человека (слабое рукопожатие не всегда проявление слабости: может быть, профессия требует беречь пальцы);
- уровень культуры, который влияет на состав жестов, представление об этикете, правильном воспитании;
- статус человека (чем выше стоит он на иерархической лестнице, тем более скуп на жесты, больше оперируя словами; жесты становятся более утонченными);
- принадлежность к группе (групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать пантомимику члена группы);
- актерские способности (многие умеют играть не только словами, но и невербальными знаками);
- возраст (в раннем возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами; кроме того, возрастной фактор часто играет ту же роль, что и статус. С возрастом может снижаться скорость движений);
- сочетание невербальных знаков (обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами пантомимики. При нарушении гармонии между этими элементами складывается впечатление неискренности; то же относится к согласованию слов и жестов);
- возможность проявить и воспринять невербальные средства общения (физическая преграда между партнерами затрудняет их полноценное восприятие, как например, при разговоре по телефону).

На невербальные средства общения накладывает сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому для всего человечества общих норм нет. Невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

Невербальные знаки, в частности, жесты нельзя рассматривать изолированно, поскольку у одного жеста может существовать несколько значений; другой в данный момент может вообще ничего не значить; третий —

быть обманным. Поэтому их необходимо читать в системе, где каждый дополняет, уточняет, координирует другие.

Невербальные знаки могут соответствовать или не соответствовать словам человека, которые они сопровождают. Если соответствие имеется, они усиливают вербальную информацию, а если отсутствуют, ориентироваться нужно на невербальные знаки, поскольку их информативность примерно в пять раз выше, чем слов.

Кроме соответствия между словами и телодвижениями, необходимо принимать во внимание ситуацию (например, позы замерзшего, уставшего, критически настроенного к собеседнику человека" примерно одинаковы), особенности одежды, которая может сковывать свободу движений и позы.

Выносить суждение следует лишь тогда, когда несколько сигналов тела указывают на одно и то же. Их должно быть не просто несколько, а целый ряд, относящихся к разным формам проявления.

Лишь часть сведений передается от одного человека другому сознательно, с целью сообщить что-либо партнеру. С этой точки зрения невербальные знаки подразделяются следующим образом:

- интенциональные — специально производимые для передачи информации;
- неинтенциональные — непреднамеренно выдающие эту информацию.

В качестве неинтенциональных знаков могут выступать признаки эмоций, которые человек хотел бы подчас скрыть (краска, заливающая лицо, дрожание рук, голоса). Неинтенциональные знаки может содержать и речь (например, оговорки, в которых прорываются эмоциональное состояние говорящего, акцент и особенности произношения, указывающие на место происхождения и жизни человека). Поскольку данные знаки говорят о самом человеке, его непосредственных, спонтанных реакциях, очень важно научиться замечать их и верно рассматривать.

Большое значение для правильного толкования и понимания тела имеет принципиальная многозначность всех выразительных черт. Одно и то же мимическое явление может иметь совершенно разные истоки. Например, горизонтальные складки на лбу, образующиеся при максимально расширенных глазах, типичны для испуга, удивления, полной страха беспомощности, а также для внезапного понимания. Если человек заинтересовался какой-либо новостью, показавшейся ему чрезвычайно важной, он приобретает тот же самый мимический образ, что и высокомерный человека, который часто в такой же позе посматривает со стороны на презируемых им окружающих. Все это — источники горизонтальных складок на лбу, и следовательно, возможных толкований. Верное понимание никогда нельзя вывести из отдельного мимического образа. Это можно понять только из целостной ситуации и общей установки человека с его манерами и способностями поведения, вместе взятыми. Тот, кто этого не усвоит, будет, по сути, заниматься лишь примитивным толкованием знаков, упрощением взаимосвязи — это самое большая опасность для практического истолкования языка тела.

Понимание выразительных движений осложняется тем, что почти каждый из нас в ходе своей жизни приобрел что-то похожее на «вторую жизнь». Это значит, что «первая», естественная закрыта способами поведения, которые начались с какой-либо мелочи, а затем закрепились. И настолько сильно, что в конце концов уже не осознается то, что, собственно говоря, это не настоящая осанка, способ реакции, формы поведения. Впоследствии это приводит к ложному ощущению тела, которое координировать очень и очень сложно. Так, у слабохарактерных или добродушных людей на основе их отрицательного опыта (злоупотребление со стороны окружающих) нередко развивается внешний, подчеркнуто бойкий, солидный или жесткий способ самопередачи как естественная защитная реакция. Бросающаяся в глаза агрессивность часто маскирует лишь беспомощность в тех ситуациях, которым придается значение.

Совершенно особое, чрезвычайно важное значения для правильного понимания языка тела имеют многочисленные мелочи, т. е. выразительные малозаметные проявления. Тот, кто их демонстрирует, не сознает этого.

Поскольку подсознание людей работает автоматически, независимо от них, невербальные знаки могут «выдать с головой», поэтому, чтобы скрыть свои мысли, целесообразно:

- специально отрабатывать комплекс жестов, придающих правдоподобность сказанному;
- шире использовать положительные невербальные знаки, привлекающие других, и, по возможности, избавляться от отрицательных;
- соблюдать дистанцию по отношению к собеседнику, чтобы не были видны микрознаки (румянец, изменения зрачков и пр.) и поза в целом.

Для установления взаимопонимания с партнерами, усиления влияния слов следует использовать прием «отзеркаливания», т. е.:

- принимать позы, сходные с позами собеседника (явное копирование может быть расценено как передразнивание, что приведет к потере контакта);
- синхронизовать жесты и ритм своих движений с жестами и ритмом движений собеседника;
- использовать в своей речи сходные темп, громкость, интонацию голоса, темп речи.

Таким образом, все системы невербальной коммуникации существенно дополняют речевое воздействие, как усиливая его, так и ослабляя. Кроме того, именно невербальные средства общения представляют более точную информацию о душевном состоянии, настроении собеседника, отношении к партнеру и к обсуждаемой проблеме, чем его слова, помогают выявить такой существенный параметр делового общения, как намерения его участников.

Кинесические особенности невербального общения

Невербальное общение человека связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. На основе невербального общения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания совместной деятельности людей. Люди быстро приспособливают свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но невербальное общение оказывается менее пластичным.

Учеными разработана классификация невербальных средств общения (рис. 6.1)

Рассмотрим содержание основных невербальных средств общения (кинесические, просодические, экстралингвистические и такесические).

Наиболее значимы кинесические средства — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные средства движения, проявляющиеся в позе, жесте, мимике, походке, взгляде.

Рис. 6.1. Невербальные средства общения



Поза — это положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Общее количество различных положений, которые может принять человеческое тело, составляет около 1000. Из них в силу культурной традиции

каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих людей. Люди с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Поза может свидетельствовать либо о закрытости, либо об открытости к общению. При закрытой позе человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве. При открытой же позе стоящий человек руки раскрывает ладонями вверх, сидящий раскидывает руки, ноги вытягивает. Открытые позы воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть позы раздумья (позы роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень — то, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра. Человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Жесты — это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.

Жесты можно разделить на:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запреты, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- жесты, выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);
- описательные жесты (имеют смысл только в контексте речевого высказывания).



Речевые высказывания и сопровождающие их жесты должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством лжи.

Особая роль в передаче информации отводится мимике — движениям мышц лица. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10-15% информации.

В мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и презрения) все движения мышц лица скоординированы, что хорошо видно из схемы мимических кодов эмоциональных состояний, разработанной В.А. Лабунской (табл.6.1).

Психологи установили, что все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мимические конфигурации как выражение соответствующих эмоций[26]. И хотя каждая мина является конфигурацией всего лица, основную информативную нагрузку все-таки несут брови и рот. Легче всего определяются эмоции радости, удивления, презрения, гнева, сложнее — эмоции страдания и страха.

*Таблица 6.1.*

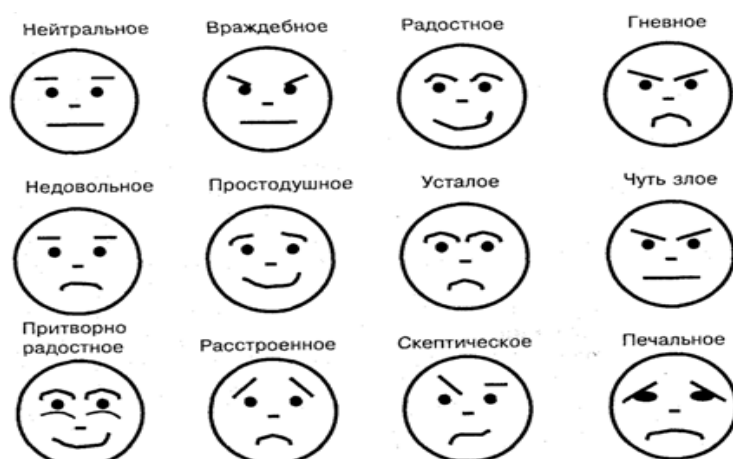
Мимические коды эмоциональных состояний

Части и элементы лица	Эмоциональное состояние					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты	Глаза прищурены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены

	или прищурены			или раскрыты
Яркость глаз	Глаза блестят	Глаза тусклые	Блеск глаз не выражен	Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице		Брови подняты вверх	
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх		Внутренние уголки бровей подняты вверх	
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице		Горизонтальные складки на лбу	
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное		Лицо застывшее	Лицо динамичное

Лицо не случайно называют зеркалом души человека. Положение рта, бровей и глаз прекрасно передает эмоциональное состояние и такие чувства, как печаль, робость, злобу, враждебность и т. д. Посмотрите на нарисованные лица (рис.6.2). На каждом из них написано, какое чувство или состояние души это лицо выражает. Но помните, настроение человека нельзя определить только по отдельным признакам!

*Рис. 6.2 Наиболее типичные выражения лица*



Например, размер зрачка и положение глаз могут иметь много различных значений.

Походка человека — это стиль передвижения, который отражает его эмоциональное состояние. Исследования показали, что легко узнаются по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая — при радости, самая большая длина шага при гордости, вялая, угнетенная походка — при страдании.

С мимикой очень тесно связан взгляд, или визуальный контакт, составляющий исключительно важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт при ее отсутствии. Взгляд, как правило, связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону, когда мысль полностью готова — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и посылает ему сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположенности к общению. Если на нас смотрят мало, то мы полагаем, что к нам или к нашим словам и действиям относятся плохо, а если много, то это либо вызов, либо хорошее отношение.

Взгляд передает самую точную информацию о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не контролируется человеком. Если человек возбужден или заинтересован чем-то, находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Хотя лицо является главным источником информации о психологическом состоянии человека, оно во многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, так как мимические выражения лица сознательно контролируются во много раз лучше, чем движения тела. Если человек хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформационным, а тело главным источником информации для собеседника, так как жесты, позы, походка, стиль экспрессивного поведения говорят о многом.

Следующие виды невербальных средств общения связаны с голосом, характеристики которого создают образ человека и отражают его состояние.

Характеристики голоса относятся к просодическим и экстралингвистическим явлениям.

Просодика — это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, темп голоса, сила ударения.

Экстралингвистика — это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздохов и т.д.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, дополняются, замещаются и предвосхищаются речевые высказывания, выражаются эмоциональные состояния.

Энтузиазм, радость и недоверие передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи является важной характеристикой чувств. Быстрая речь означает взволнованность или обеспокоенность чем-либо. Медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, усталости или высокомерии.

Подготовленный человек может по голосу определить, какое психологическое движение совершается в момент произнесения той или иной фразы, и наоборот, наблюдая за жестами в ходе речи, поймет, каким голосом говорит человек, так считает А. Пиз. Поэтому иногда жесты и движения могут противоречить тому, что сообщает голос. Следовательно, необходимо контролировать данный процесс и синхронизировать его.

К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнеров, возраст, пол, степень их знакомства. Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное. Такой такесический элемент, как похлопывание по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

Визуальный контакт — изменение ширины зрачков, степени открытости глаз, направления и движения взгляда в процессе общения. Визуальный контакт занимает особое место среди невербальных средств общения. В словах можно скрыть все, что угодно (горе, страдание, радость), но чтобы скрыть это во взгляде, требуется либо огромная сила воли, либо специальная тренировка. Поэтому взгляд наиболее адекватно выражает эмоциональное состояние партнера. Человек не способен контролировать движение своих зрачков. Они непроизвольно расширяются или сужаются и тем самым передают информацию о реакции на предложения собеседника, об отношении к нему. При волнении зрачки увеличиваются в четыре раза по сравнению с нормальным размером. С другой стороны, если человек сердится или его отношение к ситуации негативно, то зрачки сужаются.

Когда человек пытается скрыть какую-нибудь информацию или лжет, то его глаза встречаются с глазами собеседника менее одной трети всего времени

разговора. Если человек смотрит на партнера более двух третей всего времени разговора, то он или находит партнера весьма интересным и привлекательным (и в этом случае его зрачки увеличены), или же чувствует враждебность к партнеру и невербально бросает вызов (в этом случае его зрачки сужены). Для того чтобы установить хорошие отношения с другим человеком, следует смотреть на него от 60 до 70% всего разговора. Неудивительно, что нервным, застенчивым людям, которые смотрят в глаза менее одной трети времени разговора, очень редко доверяют.

Важным является не только промежуток времени, в течение которого смотрят на вас, но также и та область лица и тела, на которую он устремлен.

Деловой взгляд, устремленный в район лба собеседника, создает серьезную атмосферу, деловой настрой.

Светский взгляд, устремленный ниже уровня глаз собеседника, способствует созданию атмосферы непринужденного общения. Исследования, проведенные в этой области, показали, что во время различных вечеров и приемов собеседники чаще всего смотрят друг на друга. При этом они обращают внимание на треугольник, который расположен между глазами и ртом человека.

Интимный взгляд устремлен в район между грудью и глазами. Мужчины и женщины используют такой взгляд, чтобы показать свою заинтересованность друг в друге, и тот человек, который воспринимает этот взгляд, как правило, отвечает таким же.

При этом, чтобы принять правильное решение об отношении собеседника, необходимо учитывать и культурную среду, в которой он вырос. Например, японцы практически никогда не смотрят в глаза, предпочитая во время разговора смотреть на шею.

Взгляд поверх очков. Человек, на которого смотрят подобным образом, может подумать, что к нему относятся критически и пытаются каким-то

образом оценить. Взгляд поверх очков может быть сильной ошибкой, так как слушатель сразу же закрывается: он скрещивает на груди руки, закладывает одну ногу на другую, за этим следует целая серия жестов, говорящих о негативном отношении. Люди, которые носят очки, должны снимать их, когда говорят, и надевать снова, когда слушают. Это не только смягчает собеседника, но и позволяет человеку, носящему очки, держать разговор под контролем.

Взгляд искоса говорит или об интересе, или о враждебности. Когда он соединяется со слегка поднятыми бровями или улыбкой, то это говорит об интересе и очень часто используется как сигнал ухаживания. Если же он соединяется с нахмуренными бровями или же опущенными уголками рта, то это говорит о подозрительном или критическом отношении.

«Пустой» взгляд, устремленный при этом в какую-то определенную точку, иногда выражает смущение, стеснение, стыд, недостаток знаний, уверенности. При этом часто «собачий», с признанием вины, взгляд снизу вверх может свидетельствовать о скрытности, коварстве, незаметном подглядывании снизу.

Быстрые, короткие, повторяющиеся взгляды — сигнал к установлению контакта. Стремление избежать взгляда — один из признаков затруднений и барьеров в общении. Пристальный, неподвижный взгляд тоже может характеризовать возникшие трудности.

«Язык» глаз проявляется в степени их открытости, направлении взгляда, движении.

- Степень открытости глаз

Слишком широко открытые («вытаращенные») глаза всегда свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Часто одновременно широко раскрыты рот и нос (раздутые ноздри). Это происходит, когда человек бессознательно хочет получить максимум стимуляции, чтобы не ускользнуло даже самое мельчайшее: при удивлении, неожиданности, озадаченности, удивленном восхищении; при возникновении

вдруг наивысшей радости; при испуге, ужасе (при шоке такая мимическая картина застывает на некоторое время); при огромном любопытстве, напряженном ожидании, жажде, в уменьшенной форме проявляется при надежде или сильном стремлении («глазеть», «смотреть, открыв рот», «пожирать глазами»); при тотальной беспомощности, неспособности понять, полной наивности; при пришедшем вдруг понимании; как предостерегающий взгляд при сильном порицании или упреках («прими во внимание», при этом — серьезное, напряженное лицо); при интенсивном ожидании после поставленного вопроса.

Особенности имеющейся ситуации и прочие мимические явления (например, оцепенение или блеск глаз, положение уголков рта, руки в защитной позиции, общее напряжение или расслабление тела и т. п.) указывают на подходящее в данном случае толкование.

Полностью открытые глаза свидетельствуют о высокой восприимчивости чувств и выражают, в частности: мечтательность, «сон с открытыми глазами»; гипнотический транс; открытость в случае доверия, проявления наивности; специальный прием — мошенники сознательно «работают» с невинно открытыми, излучающими доверие глазами, стремясь создать впечатление простачка, наивного человека.

Прикрытые, «занавешенные» глаза, когда верхнее веко прикрывает верхнюю часть глаза, выражают равнодушие, покорность, инертность и даже тупость. Чаще всего это выражает: неподдельное отсутствие интереса, скуку; надутость, высокомерие, чванство, высокое самомнение; инертность, равнодушие, слабость побуждений, покорность; сильное утомление вплоть до истощения.

Закрытые глаза(без особого напряжения) означают: самоизоляцию от внешних воздействий с целью тщательного обдумывания; рассматривание с наслаждением чувственных образов или мыслей (на концерте, на докладе, в



глубоком разговоре, в сауне и т. д.); незаметное выражение согласия или понимания, иногда соединенное лишь с чуть обозначенным кивком головой.

Суженный или прищуренный взгляд (круговая мышца сокращается так, что остается лишь щелочка для зрения, при этом зрительные оси пересекаются в точке, на которую направлен взгляд) чаще всего означает: пристальное наблюдение, напряженное внимание (если это взгляд сбоку, то еще хитрость); высокую степень душевной концентрации; чрезмерную критичность, черствость и недоброжелательность.

Прищуривание только одного глаза, подмигивание чаще всего означает: достижение тайного согласия с кем-то другим; знак кокетства между полами (при этом склоненная набок голова и соответствующая улыбка).

Сверкание глазами (резкое, повторяющееся мигание) может быть сигналом неуверенности, затруднений, нервозности, повышенной возбудимости.

Прямой взгляд, с полностью обращенным к партнеру лицом, означает: полный, неподдельный интерес к другому лицу и к делу;

человеческое признание другого лица, внимание к нему; ненарушенное естественное доверие, открытость, готовность к прямому взаимодействию без запасных вариантов («прямой характер», «прямой человек»).

Взгляд, направленный вдаль, чаще всего говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнении и колебании.

Взгляд, направленный «сквозь» партнера, означает подчеркнутое неуважение, возможную агрессивную реакцию.

Взгляд, направленный мимо партнера, говорит об эгоцентризме, направленности и нацеленности на себя.

Преимущественно ближайший или дальний «прицел» глаз («смотрящий далеко вперед» или «близко перед собой», «недалекий» человек) во взаимосвязи с направлением взгляда во многих ситуациях разговора имеет

очень большое значение. По нему должно создаваться надежное общее впечатление.

Взгляд направлен в неопределенную даль: мысли и интересы сконцентрированы на далеком (непосредственно конкретном) содержании. Соответствует спекулятивно-абстрактному мышлению, задумчивости, раздумьям.

Взгляд направлен в бесконечность «сквозь» глаза партнера: своеобразная смесь ослепления и раздражения; вызывающее незамечание партнера, сквозь которого смотрят, как сквозь воздух; подчеркнутое неуважение. Наиболее сильно выводит другого из равновесия. Это небезопасно вследствие возможной агрессивной реакции.

Сведение глаз (центрированный взгляд): направленность на конкретную ситуацию или реальность из непосредственного окружения. Означает конкретное мышление, практическую установку, хорошую наблюдательность.

Взгляд, направленный мимо партнера на какую-либо фиксированную точку в пространстве: впечатление разговора с самим собой, нехватка связей с окружающими людьми, направленность на себя вплоть до аутизма.

Взгляд сбоку, углами глаз делает возможным контакт глаз с партнером в то время, как лицо более или менее отвернуто от него. Отсутствие полной отдачи, незаметное тайное наблюдение активного рода, дистанция, скепсис, недоверие — все это обостряется при беззаботном выражении лица и (или) неподвижности его черт и тела. Соответственно: при широко раскрытых глазах: тайный, скрываемый страх; при нормально раскрытых глазах: критический, оценивающий, сохраняющий резервы, тайное любопытство, скрываемая готовность к действиям; при суженном взгляде: недоверие, угроза, «полностью настороже», «камень за пазухой», предостережение, недовольство («злой взгляд»), нехорошие эгоцентрические намерения, особенно при сильном напряжении; при поднятой с одной стороны брови и горизонтальных складках: своеволие, резкое отклонение авторитетов, порождающее враждебность из-за

неуверенности, или из-за непомерного самомнения с отрицающим все пренебрежением; взгляд искоса через плечо: демонстративное пренебрежение, презрение, презрительность.

Взгляд снизу (при склоненной голове) означает при малой напряженности и согнутой спине подчиненность, покорность, услужливость. При более сильном напряжении и легких вертикальных складках на лбу — расчетливую самоотдачу после скрытого наблюдения. При сильном напряжении также может выражать готовность, мобилизацию, доходящую до готовности к борьбе.

Взгляд сверху вниз (при откинутой голове) говорит об увеличении дистанции из-за критического отношения, чувстве превосходства, истинной гордости, высокомерии, презрении, поисках господства.

«Небесный взгляд» — при нормальной посадке головы глазные яблоки повернуты вверх — означает: при расслабленности (в лице) и соответствующих условиях глубокие религиозные размышления, восхищение, погружение в высокие мысли; при напряженности (в лице) — особенно если заметить, что это позирование: попытку изобразить религиозные размышления при приверженности высоким этическим идеалам, создать такую видимость и использовать ее для достижения эгоистических целей.

Уклоняющийся взгляд (всегда уходит, убегает из-за чувства слабости) демонстрирует неуверенность из-за боязливости, слишком большой скромности или робости, какого-либо чувства вины. Типично при знакомствах, когда твердый взгляд одного никак не может поймать глаза другого. Опускание глаз во время разговора, используется, чтобы сделать невозможным контакт глаз.

#### • Движение глаз

Твердый, фиксированный взгляд характеризует устремленность к цели, уверенность в себе; на какой-то объект в окружении — однозначная устремленность к цели («смотреть фактам в лицо»); на человека — уверенность

в себе, сознание своих сил и возможностей, происходящее из витальных глубин, обычно неосознанно-критическое рассмотрение других.

Попеременный контакт глазами говорит о подтверждении внимания, уважении к партнеру, полном к нему доверии. Особенно часто встречается у детей и влюбленных.

Жесткий (слишком фиксированный) взгляд, сопровождающийся сужением сектора обзора, означает бесцеремонность, недоверие, иногда проницательность, догадку, чаще всего скрытость, агрессивность.

Фиксированный (слишком твердый), прямой и одновременно суженный взгляд: критическое испытание, основанное на дистанцировании и недоверии, проницательность, бесцеремонность, скрытность, тайные намерения, в том числе и зловредной природы, агрессивность вплоть до садизма: «холодный», «пронизывающий» взгляд используется прокурорами и криминалистами в известных случаях или же, например, бесцеремонными и навязчиво ведущими себя мужчинами по отношению к практически беззащитной женщине.

Подчеркнуто прямой, твердый и сознательно-открытый взгляд: изощренно-уверенный взгляд человека, «прошедшего огонь и воду», демонстративно показываемая открытость здесь лишь средство достижения недобрых целей.

Глаза направлены твердо и на партнера, голова и верхняя часть тела откинута назад: защита при готовности нападения, особенно при напряженности в посадке головы и мимике.

Оценивающе-блуждающий взгляд при движении снизу вверх и в стороны говорит о восхищении и даже почитании. При движении сверху вниз и в стороны — означает критическое рассмотрение, а подчас и пренебрежение.

Оценивающе-блуждающий прямой взгляд (при полной обращенности лица к партнеру) сверху вниз, или снизу вверх, или во все стороны: при восхищении красивыми вещами, произведениями искусства или видами, а также красивыми

женщинами. При этом соответствующее выражение восхищения в области рта (характерная улыбка) и глаз. При внимательно-критическом рассматривании предмета, например при принятии решения о покупке — трезво-холодное выражение лица.

Неопределенный взгляд: недостаток ясности в целях, недостаток твердости, постоянства. Типичен диффузный взгляд пьяного у некоторых психических больных: безостановочное движение глаз, непрерывно протекающее до бесконечности.

Спокойный взгляд выражает удовлетворенность восприятия, вдумчивость, рассудительность. Спокойный вялый взгляд говорит о заторможенности<sup>TM</sup>, оцепенении.

Беспокойный взгляд свидетельствует о возбудимости, непостоянстве, замешательстве, отвлекающих факторах, отсутствии определенной направленности на восприятие слов партнера по общению.

Бегающий взгляд говорит о болезненной чувствительности и возбудимости, существовании неопределенного чувства угрозы.

Особая форма — характерное вращение глаз часто бывает после контрольного взгляда, чтобы убедиться, что сигнал воспримут, а также посылаемое украдкой сообщение, что ситуация невыносимо скучна.

Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении. Это понятие ввел американский антрополог Эдвард Холл в начале 60-х гг. Слово «проксемик» (от англ. Proximity) означает близость. Его исследования в этой области привели к новому освещению отношений между людьми.

Каждый человек имеет свою собственную личную территорию, например, квартиру, дом, участок, огороженный забором; сюда входит его машина, его собственная спальня или его личный стул, а также, как обнаружил доктор Холл, определенное воздушное пространство вокруг его тела.

Психический и этический комфорт в процессе общения во многом определяется дистанцией между собеседниками. Знание дистанций позволяет прогнозировать реакцию другого человека в процессе общения.

Выделяют следующие зоны в человеческом контакте:

- интимная зона (до 50 см), в которую допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди. Для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновения. Исследования показывают, что вторжение в интимную зону влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове. Преждевременное нарушение ее границ всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

- личная или персональная зона (50 — 120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

- социальная зона (120 — 400 см) обычно создается во время встреч в кабинетах и других служебных помещениях с малознакомыми и незнакомыми людьми;

- публичная зона (свыше 400 см)подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге.

У разных народов эти пространственные зоны различны. Так, у североамериканцев интимная зона больше, чем у латиноамериканцев или японцев.

Выбор дистанции общения зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей людей (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте, в лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны

друг друга. Существует ряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например, в автобусе или в лифте:

- ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- не рекомендуется смотреть в упор на других;
- лицо должно быть совершенно беспристрастным, никакого проявления эмоций не разрешается;
- чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;
- в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Общаясь с собеседниками, необходимо обращать тщательное внимание на пространственное размещение, которое несет определенную смысловую нагрузку. Рассмотрим технику включения и исключения партнера из разговора. Когда третий человек желает присоединиться к двум другим, которые образуют закрытую формацию, он будет желанным гостем, если к нему другие два собеседника развернут свои тела и все вместе образуют треугольник. Если участие третьего человека нежелательно, то два собеседника, образующие закрытую формацию, только повернут свои головы к нему или к ней, говоря о том, что они его видят.

Часто разговор между тремя людьми может начаться в открытом треугольнике, но постепенно два человека могут образовать закрытую формацию, чтобы выключить третьего собеседника. Такое образование должно быть четким сигналом третьему человеку, что он должен уйти из группы, пока еще не испытал смущения. Подтверждением сказанного является направление носков обуви. Ступни не только указывают направление, в котором человек хотел бы передвигаться, но также указывают на людей, в которых человек заинтересован или находит привлекательными. Представьте, что вы находитесь на приеме и замечаете группу из трех мужчин и одной весьма привлекательной женщины. Кажется, что разговор ведут мужчины, а женщина только слушает. Затем вы замечаете, что все мужчины одной ногой как бы указывают в

направлении женщины. Таким очень простым невербальным намеком все мужчины демонстрируют свой интерес. Подсознательно женщина принимает эти сигналы и весьма вероятно, что она останется с группой, пока будет видеть эти знаки внимания.

Если вы хотите завязать какие-либо отношения с человеком, то используйте положение треугольника. Когда вы хотите невербально оказать на него давление, то встаньте непосредственно перед ним. Положение «угол 90°» позволяет другому человеку думать и действовать независимо, не испытывая невербального давления с вашей стороны.

Замечено также, что очень часто в переговорах, когда один человек решил закончить разговор или хочет уйти, он разворачивает свое тело или ноги в направлении ближайшего выхода. Если вы увидите такой сигнал во время общения, то лучшее, что вы можете сделать, это заинтересовать человека и попытаться вовлечь его в разговор. В крайнем случае, лучше закончить беседу первым, чтобы сохранить контроль над ситуацией.

В ваших ежедневных встречах с другими людьми развороты тела, а также ног и позитивное сочетание жестов, таких, как открытые руки, видимые ладони, наклоны вперед, наклоны головы и улыбка могут облегчить ваше общение с другими людьми, заставить их чувствовать к вам расположение.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. В процессе общения в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом собеседники могут занимать четыре основных положения относительно друг друга (рис. 6.3).

Если вы хотите завязать какие-либо отношения с человеком, то используйте положение треугольника. Когда вы хотите невербально оказать на него давление, то встаньте непосредственно перед ним. Положение «угол 90°» позволяет другому человеку думать и действовать независимо, не испытывая невербального давления с вашей стороны.



Замечено также, что очень часто в переговорах, когда один человек решил закончить разговор или хочет уйти, он разворачивает свое тело или ноги в направлении ближайшего выхода. Если вы увидите такой сигнал во время общения, то лучшее, что вы можете сделать, это заинтересовать человека и попытаться вовлечь его в разговор. В крайнем случае, лучше закончить беседу первым, чтобы сохранить контроль над ситуацией.

В ваших ежедневных встречах с другими людьми развороты тела, а также ног и позитивное сочетание жестов, таких, как открытые руки, видимые ладони, наклоны вперед, наклоны головы и улыбка могут облегчить ваше общение с другими людьми, заставить их чувствовать к вам расположение.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. В процессе общения в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом собеседники могут занимать четыре основных положения относительно друг друга.

- а) позиция непринужденного общения (угловое расположение)
- б) позиция сотрудничества (делового взаимодействия).
- в) соревновательно-оборонительная позиция.
- г) независимая позиция.

(а) Позиция непринужденного общения. Эта позиция обычно используется людьми, которые находятся в дружеских отношениях и ведут непринужденную беседу. Эта позиция позволяет видеть не только глаза, но и жесты другого человека. Угол стола представляет собой частичный барьер в случае, если один из собеседников начинает чувствовать угрозу, а при этом нет территориального деления на крышке стола.

(б) Позиция сотрудничества. Собеседники совместно работают над одним проектом, стремятся к взаимопониманию и эффективному взаимодействию. Это одна из самых удачных позиций для обсуждения и выработки общих решений.

(в) Соревновательно-оборонительная позиция. Такое расположение способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Когда люди сидят непосредственно друг напротив друга, они бессознательно делят стол на две части. Каждый осознает половину стола как собственную территорию и возражает против вторжения собеседника. Если В хочет убедить в чем-либо А, то соревновательно-оборонительная позиция сокращает шансы В на успешное проведение переговоров. Но может оказаться, что А является менеджером, который должен серьезно поговорить с сотрудником В, и соревновательная позиция может усилить его упреки, или В необходимо, чтобы А чувствовал свое превосходство, поэтому он выбирает позицию напротив.

(г) Независимая позиция. Эту позицию занимают люди, когда они не хотят общаться с другими людьми. Это говорит об отсутствии интереса и даже враждебной позиции по отношению к другим людям, особенно если вы вторгаетесь в территориальное владение этого человека. Такого положения надо избегать, когда между А и В требуется какой-либо открытый разговор.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов, размер стула и различные аксессуары.

Квадратный стол(формальный) устанавливает соревновательные или же оборонительные отношения партнеров на переговорах. Это относится к людям, занимающим равное положение в обществе. Квадратные столы являются идеальными для коротких прямых переговоров или создания отношений начальник — подчиненный. При этом больше всех вам будут помогать люди, сидящие рядом. Тот, который сидит справа, будет помогать больше, чем тот, который сидит слева. Наибольшее сопротивление будет оказывать человек, который сидит непосредственно напротив вас.

Круглый стол(неформальный) создает атмосферу неформального отношения и является идеальным для ведения дискуссий среди людей,

занимающих одинаковое положение в обществе, так как каждый человек занимает одну и ту же территорию стола. Если убрать стол и поставить кружок стулья, также появится атмосфера расслабления.

Факторы, которые как бы повышают статус человека, следующие: размер стула и его спинки, высота, на которой находится стул от пола, и местоположение стула в кабинете.

Чем выше спинка стула, тем большей властью обладает человек, и тем выше его статус. Многие начальники сидят в кожаных креслах с высокими спинками, в то время как посетителю они предлагают обычные стулья с низкими спинками.

Вращающиеся стулья и стулья на колесиках позволяют обладателю стула иметь некоторую свободу движения, когда он находится в затруднительном положении. Обычные стулья не дают такой свободы движений, и отсутствие движения компенсируется различными жестами, которые могут выдать человека и показать его собеседнику, что он думает и что чувствует на самом деле. Кресла с ручками, особенно те, в которых можно откидываться, лучше, чем стулья, у которых нет таких преимуществ

### **5.3. Дистанционное общение**

#### **Этические нормы телефонного разговора.**

Телефон – средство оперативной связи, значительно ограниченное по времени. По данным исследователей, незнание правил этикета телефонных разговоров ведут к потерям рабочего времени до 20-30 %.

Полная телефонная беседа состоит из семи обязательных последовательных фраз:

- первая - приветствие;
- вторая - взаимопредставление;

- третья - сообщение цели звонка;
- четвертая - обсуждение существа проблемы или перенадресация разговора;
- пятая - подведение итогов;
- шестая - выражение признательности;
- седьмая - прощание.

Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Исходя из этого, следует сделать два вывода. Во-первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. Во-вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой.

Сходство этических правил деловой беседы и телефонного разговора заключается в возможности перенесения основных этапов подготовки и проведения с очной на телефонную беседу. Так, например, в зависимости от значимости телефонного разговора следует уделить внимание отдельным этапам его моделирования: определение цели беседы, ее информационная подготовка, отработка формулировок понятий и суждений, определение последовательности и содержания аргументации, анализ возможной реакции собеседника на те или иные высказывания.

В рамках временного регламента телефонного разговора (как правило, непродолжительного) следует также уделить внимание хронологическому принципу проведения беседы, т. е. выделению начального, основного и заключительного ее этапов. (Подробнее о правилах подготовки и проведения деловых бесед см. 9.2).

Естественно, правила, относящиеся к очной беседе, следует переносить на телефонный разговор не автоматически, а с определенной корректировкой. Для данного вида беседы не актуальны такие этапы подготовки, как формирование

состава участников или выбор места проведения беседы с учетом элементов невербальной обратной связи по причине ее отсутствия. Начальный, основной и завершающий этапы проведения разговора в телефонном варианте будут не столь явно выражены.

Неизменными следует считать общие нормы поведения в беседе: демонстрация заинтересованности в предмете разговора, доброжелательность по отношению к собеседнику (даже если телефонный звонок отвлек вас от важных и срочных дел, указать собеседнику на вашу занятость следует в корректной и вежливой форме), отсутствие влияния на характер разговора вашего общего настроения.

Как уже указывалось, помимо сходства с очной беседой телефонному разговору присущи специфические особенности. Эти особенности определяются тем, что собеседники не видят друг друга и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т. п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Это должно накладывать определенный отпечаток на наше поведение.

Всегда стоит извиниться за беспокойство, даже в том случае, если вы уверены, что вашего телефонного звонка ждали. Правилом хорошего тона следует считать вопрос к собеседнику, располагает ли он временем для разговора, даже в случае вашей уверенности в утвердительном ответе с его стороны. Вы можете помочь собеседнику сориентироваться во времени, если укажите конкретную продолжительность разговора, которая потребуется для решения вопросов, тем самым вы заставите себя предварительно спрогнозировать примерное время беседы и, исходя из этого, скорректировать ее канву, а может быть и отказаться от телефонного варианта в связи с большой длительностью предполагаемого разговора.

Учитывая тот факт, что собеседники не видят друг друга, обязательным следует считать правило, по которому вам необходимо представиться — лаконично, но емко. Плохим тоном является уверенность в том, что вас должны узнавать по голосу, тем самым вы ставите вашего собеседника в неловкое положение, заставляя переспрашивать, кто конкретно ему звонит. Игнорирование представления своему собеседнику больше характерно для бытовых телефонных разговоров, хотя иногда встречается и в деловой практике. Вариант представления следует продумать заранее. Если нет уверенности, что вас узнают по фамилии, лаконично назовите организацию, которую вы представляете, вашу должность и краткую сущность вопроса, который вы хотели бы обсудить.

С другой стороны, человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь — это средство для предварительной договоренности о чем-либо, чаще всего о будущей очной встрече. Неслучайно существует выражение — «нетелефонный разговор». О нем не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее прогнозируя то время, которое потребуется для нее. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т. п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор. Если вы чувствуете неловкость другого участника беседы, перенесите разговор на другое время. В том случае, если это невозможно, помогите вашему собеседнику, формулируя вопросы в закрытой форме.

Телефонная связь и телефонный аппарат являются сложными техническими средствами, причем не всегда надежными. Сбои при наборе номера, плохая слышимость, неожиданное прерывание связи — все эти моменты требуют от собеседников дополнительной вежливости и предусмотрительности. Так, например, никогда не обвиняйте другого человека, если он ошибся номером: вряд ли ваш случайный собеседник виноват в данной

ситуации. С другой стороны, будьте сами внимательны при наборе номера. Лучше повторите набор, если не уверены, что сделали его правильно.

Распространенным ошибочным стереотипом поведения является машинальное повышение собственного голоса в ответ на плохую слышимость. В связи с этим следует взять за правило интересоваться у собеседника, насколько хорошо он вас слышит, и только потом принимать решение — повышать ли голос. При этом не стоит забывать об извинениях перед окружающими людьми за причиненное им беспокойство.

Если связь неожиданного прервалась, перезванивает тот, кто начинал беседу; он же обладает правом первым заканчивать ее. Считается неэтичным, если вы нарочито указываете собеседнику на необходимость завершения беседы, начатой не вами. Тем самым он попадает в неловкое положение, будучи вынужденным поспешно корректировать ход разговора или отказываться от тех или иных вопросов, которые он намеревался обсудить с вами. Если же вы чувствуете, что телефонные переговоры выходят за приемлемые временные рамки, воспользуйтесь подходящими в данной ситуации приемами корректного завершения беседы, например, сошлитесь на необходимость закончить разговор в связи с ожиданием срочного междугороднего звонка.

Часто телефонная связь прерывается без каких-либо сопутствующих звуковых сигналов, когда собеседники просто перестают слышать друг друга. Если в данной ситуации один из них продолжает свой монолог, то в результате он чувствует некоторую психологическую неудовлетворенность из-за того, что не был услышан на другом конце связи. Чтобы собеседник не ощущал определенной неловкости в разговоре, не забывайте о целесообразности нерефлексивного слушания, предполагающего минимальную словесную реакцию на высказывания собеседника.

Кроме того, телефонный разговор связан, как правило, с передачей конкретной информации. «Хорошим тоном» и хорошей «техникой личной

работы» считается готовность собеседника эффективно принять и использовать направляемую ему информацию. Также немаловажно и то, как человек умеет передавать необходимую информацию в ходе телефонной беседы. В этом смысле важен этап информационной подготовки к беседе. Он подразумевает подборку в компактном виде всех необходимых данных, цифрового материала, наименований документов и т. п., которые с большой степенью вероятности могут быть востребованы в ходе телефонных переговоров. Рекомендуется подобного рода информацию заносить в специальный блокнот, используемый только для телефонных бесед. В этот блокнот следует заносить также предварительно составленный план разговора, особенно если он включает в себя несколько достаточно сложных вопросов. Сюда же целесообразно записывать получаемую информацию. Рекомендуется фиксировать дату и время телефонных звонков. Записывать получаемую информацию следует в любом случае, не полагаясь излишне на собственную память. В этом смысле телефонный разговор выгодно отличается от очной беседы, так как запись информации не всегда позитивно воспринимается собеседником при непосредственном контакте. Если какую-то информацию вы не успели зафиксировать в процессе разговора, — сделайте это непосредственно после его завершения, не откладывая до выполнения более срочных, с вашей точки зрения, дел.

Культура телефонного разговора, связанная в том числе и с эффективностью подачи той или иной информации, включает также некоторые правила общения со сторонними абонентами. Так, если вы звоните в незнакомую организацию, прежде всего выясните, кто компетентен в решении вашего конкретного вопроса (для этого необходимо заранее в лаконичной форме сформулировать его сущность). Подробную информацию следует давать лишь тому собеседнику, который сможет помочь вам в решении вопроса. Безадресная передача излишней информации является достаточно распространенной ошибкой в телефонных переговорах.



С другой стороны, если вам звонят из внешней организации, задавая вопрос вне вашей компетенции, помогите звонящему разобраться в том, кто может решить его проблему. Помните, что вежливое, доброжелательное общение по телефону — это один из немаловажных путей формирования позитивного имиджа как организации в целом, так и ее отдельных сотрудников и подразделений.

### **Общие требования написания деловых писем таковы:**

- бумага для делового письма должна быть хорошего качества;
- желательно, чтобы бланк письма был с эмблемой организации, ее полным названием, всеми адресами;
- служебные письма печатаются на лицевой стороне листа;
- текст печатается через полтора - два интервала; избегать переноса слов;
- в правом верхнем углу под адресом организации-отправителя ставится дата, желательно полностью (например, 22 января 2008 года);
- наименование организации или фамилия и адрес человека, куда отправляется письмо, проставляется на левой стороне листа;
- ниже, с края строки или в центре листа пишется вежливое обращение; например «Уважаемый Иван Иванович»;
- заканчивается письмо словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение;
- подпись ставится в правой стороне листа, после заключительной фразы вежливости, например, « С уважением ...», фамилия подписывающего печатается под его рукописной подписью;
- резолюции на всех видах входящей корреспонденции должны делаться карандашом или на отдельных листах;
- письмо складывается текстом внутрь, а наиболее важные деловые письма не сгибаются, для чего посылаются в больших плотных конвертах;

- на телеграфный запрос следует дать ответ в течение 3-х дней, на письмо - 10.

Деловое письмо — документ, применяемый для связи, передачи информации на расстояние между двумя корреспондентами, которые могут быть как юридическими, так и физическими лицами.

Руководителю или специалисту управления по роду своей деятельности приходится писать немало деловых писем. К таким письмам относятся характеристики, резюме, рекомендательные письма, письма-напоминания и благодарности, письма — приглашения на собеседования или презентацию, письма-отказы, исковые заявления, жалобы и т.п. Общие требования написания деловых писем таковы:

- бумага для делового письма должна быть хорошего качества, абсолютно чистой, аккуратно обрезанной;
- желательно, чтобы бланк письма был с эмблемой организации, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, факсом, электронным адресом и банковскими реквизитами;
- служебные письма печатаются на лицевой стороне листа, без помарок; все страницы, кроме первой, нумеруются арабскими цифрами;
- ширина поля с левой стороны листа должны быть не менее 2-х см, абзац начинается с красной строки с отступлением в пять интервалов от левого края строки;
- текст печатается через полтора — два интервала;
- желательно избегать переноса слов;
- в правом верхнем углу под адресом организации-отправителя ставится дата, желательно полностью (например, 2 января 2002 года);
- наименование организации или фамилия и адрес человека, куда отправляется письмо, проставляется на левой стороне листа;

- ниже, с края строки или в центре листа пишется вежливое обращение; например « Уважаемый Иван Иванович»;

- после обращения требуется запятая, но часто ставят восклицательный знак, чтобы следующую фразу начать с красной строки и с заглавной буквы;

- заканчивается письмо словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение;

- подпись ставится в правой стороне листа, после заключительной фразы вежливости, например, « С уважением ...», фамилия подписывающего печатается под его рукописной подписью;

- резолюции на всех видах входящей корреспонденции должны делаться карандашом или на отдельных листах;

- письмо складывается текстом внутрь, а наиболее важные деловые письма не сгибаются, для чего посылаются в больших плотных конвертах;

- на телеграфный запрос следует дать ответ в течение 3-х дней, на письмо — 10; если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение 3-х дней следует сообщить, что письмо принято к сведению и дать окончательный ответ в течение 30 дней.

К содержанию деловых писем предъявляются следующие требования;

- точность и ясность изложения мыслей — короткие слова, короткие фразы, короткие абзацы;

- максимальная доступность текста для понимания, употребление простых фраз, точно и однозначно выражающих суть;

- краткость, отсутствие лишних слов и пустых фраз, хотя короткое письмо составить труднее длинного;

- грамотность — соблюдение норм грамматики и правописания, а также требований делового этикета;

- корректность — деловой и вежливый стиль изложения, не исключающий живости и образности языка, оставляющий приятное впечатление о человеке.

Составление резюме. Резюме (самохарактеристика) — одно из самых эффективных средств саморекламы, самомаркетинга на рынке труда. Рассылая свое резюме в соответствующие организации, кандидат резко повышает свои шансы на успех. Цель резюме — привлечь внимание к себе при заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и вызвать желание пригласить кандидата на личную встречу. Если внимание привлечь не удалось, значит резюме не сработало. На основании резюме формируется первое и очень устойчивое мнение о человеке, которое, однако, субъективно и зависит от стереотипов восприятия людей. Часто претенденты приносят резюме на собеседование и просят ознакомиться с ним до разговора. Это позволяет быстро узнать главное о кандидате, сформулировать дополнительные вопросы и сократить ваши записи необходимых данных о нем, что экономит время и повышает эффективность собеседования.

Американский стандарт, получивший наибольшее распространение в России, предполагает обратный хронологический порядок описания образования и опыта работы. Резюме могут быть краткими и подробными, если кандидат претендует на высокие руководящие должности или направляет их в агентства по трудоустройству. Чаще составляют резюме хронологические и реже функциональные. Хронологические резюме содержат описание трудовой деятельности в прямом или обратном хронологическом порядке. Функциональные описывают основные направления деятельности, наиболее важные профессиональные достижения, отвлекая при этом внимание от перерывов в работе, частой смены мест работы или работы не по специальности.

Специалисты кадровых служб считают наиболее приемлемой следующую структуру резюме:

Заголовок — фамилия, имя, отчество кандидата;

Основные личные данные — адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение;

Цель обращения— на какую работу, в какой должности и на какие условия претендует, с дальнейшим обоснованием своих претензий;

Опыт работы— даты мест работы, занимаемых должностей, выполняемых функций и профессиональных достижений (эта часть резюме является главной, однако непропорциональная подробность изложения этих данных нежелательна);

Образование— даты, учебные заведения, полученная специальность и присвоенная квалификация, а также награды, призы и звания.

Дополнительная информация — данные о дополнительных знаниях и навыках, имеющих отношение к данной работе, важных фактах биографии и личных качествах:

- владение иностранными языками (свободно, в совершенстве или читаю и перевожу со словарем);
- владение навыками работы на компьютере (желательно с указанием применяемых программных средств);
- наличие водительских прав и опыт вождения;
- членство в профессиональных объединениях или партиях;
- участие в работе конференций и съездов;
- сведения об общественной деятельности;
- сведения о военной службе и воинских званиях;
- серьезные увлечения на досуге, имеющие отношение к данной работе, и достигнутые успехи;
- указание готовности к сверхурочной работе, длительным и дальним командировкам, смене места жительства;
- сведения о рекомендациях;

- личные характеристики (стандартные, например, «аккуратен», «трудолюбив», «честен» или действительно важные, например, «высоко заинтересован», «энергичен и целеустремлен», «требователен к себе и другим», лидерские качества»).

Дата составления резюме — свежая дата повышает достоверность заинтересованности в данной работе, старая дата может свидетельствовать о давних поисках работы в разных местах.

Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:

- краткость — отсутствие лишних слов, длинных, непонятных сокращений и терминов;
- конкретность — отсутствие неточной или лишней информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;
- целенаправленность — изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- честность — отсутствие недостоверной информации.

Составление письма-отказа. Писать и получать письма-отказы тяжелее, чем письма-приглашения и какие-либо другие деловые письма. Однако составлять их вам и получать их кандидатам будет легче, если вы постоянно будете исходить из того, что не отвергаете человека, а отстаиваете интересы дела и своей организации. Не следует откладывать написание письма с отказом, так как кто-то с нетерпением ждет вашего решения в надежде на положительный ответ. Проявите свою интеллигентность и профессиональную компетентность и быстро сообщите о своем отказе.

Письмо-отказ надо составить так, чтобы смягчить удар по самолюбию человека. Для этого надо начать и закончить письмо обнадеживающе, позитивно, подчеркнуть достоинства и успехи кандидата, пожелать удачи.

Если необходимо указать на недостатки, следует оценить отдельные качества, знания и навыки, а не человека в целом, например, «Ваша

профессиональная подготовка не соответствует требуемому уровню», «Наша работа требует свободного владения двумя иностранными языками» и т. п. Кандидат должен понять, что у вас была веская объективная причина, не позволяющая взять его на работу.

Не пишите сухо «вы нам не подходите», а укажите, что шансы на успех были высоки, что кандидат был в числе нескольких отобранных из сотен претендентов. Пожелайте ему успехов в поисках работы. Но если человек вам явно не понравился, не обнадеживайте его возможным сотрудничеством.

Составление искового заявления. Исковые заявления между организациями составляются для разрешения споров в Арбитражном суде, если претензии не могут быть урегулированы соглашением сторон.

Исковое заявление составляется юристом и подписывается руководителем. В качестве приложения к нему приводится полный состав документов: контракт, претензии, ответ на претензию, документы-доказательства и т. п.

### **Вопросы для изучения:**

1. Что относится к барьерам непонимания?
2. Для чего нужны невербальные средства общения?
3. Что является одним из самых старых видов связи через расстояния?

## Лекция 6

### Тема 6. Основы конфликтологии в деловом общении

#### План:

1. Понятие конфликтов, их классификация, причины, структура.
2. Технология преодоления и прекращения конфликтов в деловом общении.
3. Правила конструктивной критики.
4. Манипуляции в общении.

#### Аннотация:

Данная тема раскрывает понятие конфликтов, их классификация, причины, структура

**Ключевые слова:** конфликт, профилактика конфликтов

#### Глоссарий:

**Конфликт** - это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности, несовместимости, противостояния - с точностью до формулировки у различных авторов.

**Профилактика конфликтов** - работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами.

#### Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где рассказывается о понятии конфликтов, их классификация, причины, структура;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

#### Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. [http://otherreferats.allbest.ru/ethics/00093893\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/ethics/00093893_0.html)
2. <http://prestige-kurs.ru/kursy-etiki-delovogo-obscheniya-i-k>



## **6.1. Понятие конфликтов, их классификация, причины, структура**

Исследования показали, что до 20% своего рабочего времени руководители тратят на разрешение всякого рода инцидентов.

Конфликт (лат. «столкновение») – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Существует множество классификаций (типологий) конфликтов:

### *1) По количеству участников:*

- внутриличностный;
- межличностный;
- личностно-групповой;
- межгрупповой.

### *2) По субъектам конфликта:*

- горизонтальный (между рядовыми или не находящимися в подчинении друг у друга сотрудниками);
- вертикальный (между находящимися в подчинении друг у друга сотрудниками);
- смешанный.

До 70-80% конфликтов являются вертикальными и смешанными.

### *3) По содержанию:*

- истинный конфликт;
- ложный конфликт (заблуждение);
- психологическая несовместимость.

### *2) По характеру причин:*

- трудовой процесс и сложности в его организации;

- психологические особенности человеческих взаимоотношений (симпатии и антипатии; культурные и этнические различия; действия руководителей и др.);

- личностное своеобразие членов коллектива (неумение контролировать эмоциональные состояния; некоммуникабельность; пренебрежение этическими требованиями).

Предпосылками (но не главными причинами!) конфликтов могут быть:

А) несовпадение суждений, точек зрения;

Б) недостаточный уровень профессионализма одной из сторон общения;

В) условия работы (тесное помещение, высокая взаимозависимость сотрудников);

Г) особенности восприятия:

- искаженное восприятие состояние дел, проблемы;
- разные способы и походы в оценке;
- субъективная предрасположенность к конфликтам (особенность психики, характера).

Причины - противоположные цели; противоположные средства; противоположные позиции; - несовпадение интересов, желаний.

Конфликтная ситуация - наличие S и O конфликта и обострение их взаимоотношений.

Инцидент - столкновение S и O конфликта.

Конфликтоген – слова, поступки, действия или бездействие S и O конфликта, вызывающие столкновение.

Эскалация – развитие, нарастание конфликта.

Психологические исследования свидетельствуют, что основными причинами конфликтов в деятельности персонала организации являются:

- различия целей;

- недостаток информации;
- серьезные недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неритмичность и нестабильность режима труда;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;
- психологическая несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;
- нарушение сложившихся норм поведения, этики, возникновение разногласий между разными категориями персонала (из-за некомпетентности, неполномочности, амбициозности) и т. д.

Стратегии поведения в конфликтах:

- конкуренция (соперничество);
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование (уклонение).

## **6.2. Технология преодоления и прекращения конфликтов в деловом общении**

Стратегия преодоления конфликтов включает технологии:

*Недопущение*, избежание возникновения *конфликтов*, что достигается за счет поведения участников общения, в котором преобладают:

- ясность в изложении позиций; четкость в определении предмета обсуждения; устранение неясностей; хорошая информированность; вежливость, доброжелательность, этичность
- соблюдение субординации (соблюдение рангов, строгое подчинение в соответствии с правилами служебной дисциплины.)

### *Прекращение конфликтов:*

- прекращение конфликта силами самих участников на основе позитивных приемов (компромисс, сотрудничество);
- вмешательство «3-го лица»;
- разъединение конфликтующих, применение административных санкций.

### *Факторы, препятствующие возникновению конфликтов:*

- 1) правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств;
- 2) авторитет руководителя, признание его заслуг;
- 3) позитивные традиции в коллективе, носителями которых является большая часть сотрудников.

## **6.3. Правила конструктивной критики**

Конструктивная критика - высказывания, указывающие на недостатки в действиях кого-либо и основанные на соблюдении этических норм.

В необходимости критического разбора работы сотрудников состоит одна из специфических функций руководителя любого ранга и сотрудников других должностей.

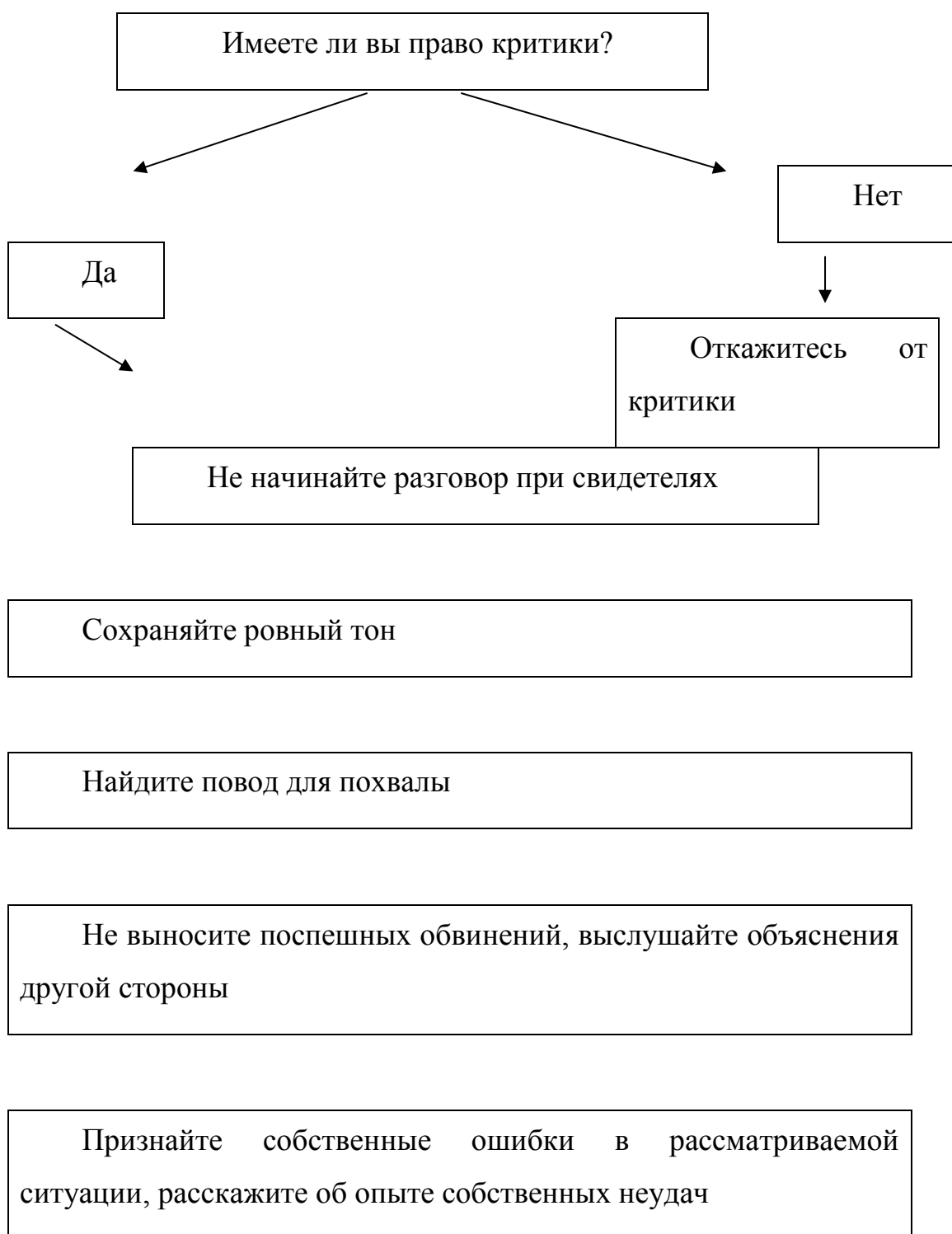
Объективная необходимость критики определяется отклонениями от формальных, организационно регламентированных процессов профессиональной деятельности, несоблюдением со стороны исполнителя каких-либо инструктивных предписаний.

Если подобная взаимосвязь действий и регламентов не просматривается, то в этом случае можно говорить о субъективной необходимости критики. Она определяется личностным восприятием руководителя (или другого критикующего лица) производственной ситуации. Субъективная критика может быть вызвана несоблюдением кем-либо этических норм и правил поведения.

Зачастую критика становится самоцелью, при этом человек не задумывается над ее результатами и позитивным влиянием на сложившуюся ситуацию.

Схема

### Основные правила конструктивной критики



Критикуйте поступки, а не способности и свойства другого человека

Обратитесь к объективным нормам критической оценки

Помогите найти решение по выходу из сложившейся ситуации, поддержите престиж человека, дайте возможность критикуемой стороне реабилитироваться

Если по профессиональным функциям вы не наделены правом критического разбора деятельности других сотрудников, лучше откажитесь от критики. Она вряд ли будет воспринята конструктивно и по-деловому.

Принципы восприятия критики:

- 1) любая критика является формой помощи (специфической);
- 2) воспринимайте любую критику с благодарностью (как бы это ни казалось трудным и неестественным), ведь критикующий человек тратит свое время и усилия на прояснение ситуации и высказывает свое отношение открыто, а не за спиной;
- 3) критика может быть причиной не только обострения отношений, но и средством улучшения отдельных сторон профессиональной деятельности, улучшения дисциплины.

При применении критики необходимы максимальная корректность, соблюдение этических правил, руководства целями разрешения проблемы.

В психологической литературе обычно выделяют такие сущностные свойства конфликта, как: противоречие между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов; противоборство субъектов

конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту; негативные эмоции, чувства по отношению друг к другу.

Структуру конфликта, как правило, образуют: стороны или участники конфликта (количество участников и масштаб распространения); предмет конфликта (из-за чего возник); представления участников конфликта о самих себе, о противостоящих сторонах. В своем развитии конфликт проходит следующие стадии: предконфликтную ситуацию; конфликтное взаимодействие; разрешение конфликта.

Психологические исследования свидетельствуют, что основными причинами конфликтов в деятельности персонала организации являются:

- серьезные недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неритмичность и нестабильность режима труда;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;
- психологическая несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;
- нарушение сложившихся норм поведения, возникновение разногласий между разными категориями персонала и т. д.

Как показывает практика, способы разрешения конфликтных ситуаций могут быть различными:

- уход из ситуации, вплоть до увольнения с работы;
- заключение компромисса, сделка, переговоры;
- полный отказ от своих намерений;
- достижение целей любой ценой;
- ориентация на сотрудничество.

Крайне важно учитывать факторы, препятствующие возникновению конфликтов:

- (1) правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств;
- (2) авторитет руководителя, позитивное признание его заслуг;
- (3) позитивные традиции в коллективе, носителями которых является большая часть сотрудников.

Администрации и специалистам кадровых служб при разрешении конфликта следует руководствоваться следующими принципами.

1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия (следует отделить повод от причины конфликта, определить его деловую основу, уяснить истинные мотивы конфликта).

2. Разрешение конфликта с учетом его целей (необходимо определить целевую направленность разногласий оппонентов, провести грань между особенностями межличностного и делового взаимодействия).

3. Разрешение конфликта на основе учета эмоционального состояния сторон (нужна разъяснительная беседа в спокойной, непринужденной обстановке).

Существуют различные методы преодоления конфликтов, которые широко рассматриваются в учебниках по конфликтологии. Приведем некоторые из них:

- формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах;
- обращение к «третьей стороне»;
- организация сотрудничества конфликтующих сторон;
- административные санкции.

Нижеприведенные правила позволяют противодействовать возникновению серьезных конфликтов:



- признавать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- устанавливать общие точки зрения;
- выяснить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение.

Отметим наиболее серьезные ошибки, которые могут возникнуть в ходе обсуждения конфликта:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не раскрывает полностью свои мотивы;
- партнер уходит в оборону;
- партнер прикрывается поддержкой вышестоящего начальства;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
- партнер использует служебное положение;
- партнер использует знание самых уязвимых мест оппонента;
- партнер припоминает старые обиды;
- выявляются победитель и побежденный.

Остановимся на раскрытии роли норм, в том числе этических, в решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций.

Нормы, обеспечивая предсказуемость поведения членов коллектива, позволяют каждому стандартно реагировать на ситуации, не задумываясь, не рискуя попасть в неловкое положение самому или поставить в него других. С этой точки зрения нормы оказываются фактором стабилизации отношений, избавляют человека от тревог и неопределенности. Длительное пребывание в среде с незнакомыми или чужими нормами нередко приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечно-сосудистой системы, желудочно-кишечного тракта, неврозы и т. д.

Утверждение единых для групп норм поведения и отношения к окружающей среде обеспечивается механизмом формирования и развития неформальной группы. На первом этапе, когда члены группы мало знакомы друг с другом, каждый руководствуется в своем поведении собственными, вынесенными из прошлого опыта нормами. В процессе взаимодействия участники группы постепенно выясняют индивидуальные нормы каждого. Если нормы оказываются достаточно схожими, начинается процесс их сближения, поскольку сходство индивидуальных норм вызывает чувство взаимной симпатии.

Одновременно с процессом формирования норм усиливается групповое давление. Группа начинает применять негативные санкции в отношении тех членов, которые в своем поведении отклоняются от групповых норм. Сначала нарушитель получает косвенные сигналы неодобрения (прохладное отношение, косые взгляды и т. п.), затем ему начинают открыто высказывать недовольство и требовать соблюдения групповых правил и традиций. В крайнем случае с нарушителем перестанут считаться, сделают его объектом насмешек.

Когда система норм сформировалась, все стороны производственной жизни коллектива оказываются под контролем группы.

В организованных группах существуют специальные роли контролеров. В стихийных группах некоторые индивиды выполняют эту роль спонтанно. Большинство групп имеют «цензора», хранителя норм.

Групповые нормы, касающиеся неформального общения, складываются, как правило, стихийно. Они представляют собой стандартные правила поведения, которых придерживаются участники группы. Конфликт, как и всякое отношение между людьми, регулируется нормами общественного поведения. При этом действуют нравственные, религиозные, правовые, политические нормы.

Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет долговременный порядок, разрешение конфликтов и тем самым является эффективным средством функционирования развитых организационно-экономических систем. Использование норм для урегулирования конфликтов имеет свои особенности, так как они действуют в специфической обстановке, в процессе противоборства сторон.

Наибольшее значение при регулировании конфликтов имеют нравственные нормы поведения людей. И это естественно, поскольку почти любой конфликт так или иначе затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, справедливости и несправедливости, вознаграждении и наказании, чести, достоинстве и порядочности, и т. п. В их свете уже сам конфликт и его участники получают нравственные оценки, которые могут быть неоднозначны, а порой и весьма различны, даже противоположны.

В результате конфликт и его причины нередко расцениваются по-разному не только его участниками, но и окружающими, что, в свою очередь, способно расширить масштабы разворачивающегося конфликта и вызвать новые столкновения. Примером может служить отношение населения некоторых регионов к межнациональным конфликтам, в которых одна часть жителей видит недопустимое нарушение прав человека, а другая законное утверждение своего национального достоинства и суверенитета.

Нравственные нормы обычно нигде не записаны и вообще четко не сформулированы. Обращение к ним в практике урегулирования конфликтов встречается еще редко.

Конфликтная ситуация может регулироваться ирелигиозными нормами. Это особенно характерно для тех религий, например ислама, в которых религиозные правила распространяются помимо церковных отношений на широкую область гражданской жизни — брак, семью, обучение и др. Конфликт может иметь и межрелигиозный характер (например, отношения между православными и католиками, исламистами и христианами). В этом случае регулирование конфликта существенно затрудняется, поскольку соблюдение самих по себе религиозных норм становится уже недостаточным.

Важное значение для управления конфликтами имеют нормы права. В отличие от нравственных и религиозных правовые нормы однозначны, закреплены в законах и других актах, санкционированы государством. Правовая оценка предпосылок и самого конфликта имеет официальный характер и не может быть изменена под давлением одной из сторон или общественных настроений и пристрастий. Это относится и к конфликтам, подпадающим под действие норм международного права.

Правовая, как и любая другая социальная норма, имеет несколько каналов воздействия на поведение людей:

- информационное воздействие — норма предлагает индивидууму варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка;
- ценностное воздействие — норма декларирует ценности, признаваемые обществом и государством;
- принудительное воздействие — норма обладает силой принуждения в отношении тех, кто игнорирует ее требования. При нарушении нормы вступают

в действие правовые механизмы, начинают функционировать учреждения и должностные лица, занятые применением права.

Политические нормы не имеют юридического характера. Тот или иной конфликт, включая международный, может или должен быть улажен мирными политическими средствами: через переговоры, взаимные уступки и другие акции, в том числе и юридически не оформляемые. Существуют нормы поведения политических партий, движений и других общественных организаций. К такого рода нормам относятся и устные договоренности между руководителями государств.

Нормативный характер имеют также различного рода правила, вырабатываемые для регулирования разного рода отношений. Например, в спорте существуют правила проведения различных соревнований. Некоторые из соревнований, игр по форме близки к реальным конфликтам, являясь их своеобразными имитациями, искусственно создаваемыми и общепризнанными (бокс, шахматы, футбол и др.). Само участие в этих «конфликтах» — удовольствие для сторон и болельщиков. Но правила их проведения должны строго соблюдаться, чтобы предупреждать действительные конфликты.

В ряде западных стран в целях предупреждения конфликтов распространено включение в договоры специальных пунктов, предусматривающих порядок разрешения возникающих споров. Так, Американская ассоциация судей рекомендует при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия; с самого начала разногласия желательно привлечение помощника или консультанта; использование любых попыток примирения; обеспечение достаточно высокого уровня лиц, ведущих переговоры: установление этапов переговоров, а в случае неудачи переговоров — определение арбитра, а также судебного или иного порядка рассмотрения спора. Несомненно, такие меры предупреждают спонтанный конфликт, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Влияние нормы на поведение участников конфликта можно рассмотреть на примере правовой, механизм воздействия которой хорошо известен. Он реализуется посредством нескольких каналов.

Это, во-первых, информационное воздействие: норма предлагает индивидууму (социальной группе) варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка. Во-вторых, норма оказывает ценностное воздействие, так как декларирует ценности, признаваемые обществом и государством. В-третьих, правовая норма обладает принудительной силой в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

Право воздействует на причины конфликта, его возникновение (конфликтную ситуацию), развитие и разрешение, а также на последствия, их влияние на участников конфликтного столкновения.

Причины конфликта поддаются нормативному регулированию как со стороны мотивации конфликта, так и с точки зрения влияния на объективные обстоятельства, способствующие его появлению.

Законный путь разрешения почти любого конфликта всегда существует (например, обращение в суд). Но во многих случаях конфликтующие стороны стремятся избежать суда или вмешательства других посредников, предпочитая решить конфликт самостоятельно и притом, естественно, в свою пользу. Вместе с тем, вступая в личностные отношения, люди должны считаться с принятыми в той или иной среде условностями, правилами поведения.

Результаты конфликта подлежат правовой оценке в тех случаях, когда при фактическом разрешении конфликта пострадала та или иная сторона или были нарушены общественные либо государственные интересы. Если А, вымогая премию, все же добился того, что Б подписал приказ о его премировании, хотя для этого не было основания, такой приказ в принципе подлежит отмене.

Юридические пути предупреждения конфликта при всей их важности подчас чреваты новыми конфликтами. Целесообразно использовать такие способы их предотвращения, как взаимопонимание, переговоры, обычное обращение в таких областях, как семья, соседство, окружающая среда, социальная защита. Все чаще для решения споров привлекаются не юристы, а посредники, консультанты, специалисты-психологи.

Важно при предупреждении и разрешении конфликтов опираться на документальную основу. В этих целях используются документы, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон, участвующих в конфликтах, динамика столкновения, прохождение примирительных процедур, обращение в арбитраж и суд.

#### **6.4. Манипуляции в общении**

##### **Характеристика манипуляций в общении**

Манипуляция — побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнером своих собственных целей»

К числу характеристик манипуляции как метода воздействия на партнера можно отнести:

- манипуляция — это вид духовного, психологического воздействия на человека (группу, общество);
- манипуляции имеют скрытый характер воздействия (попытка манипулирования лишь тогда будет успешной, когда факт воздействия адресатом не осознается и конечная цель манипулятора ему неизвестна; для манипулятора важно, чтобы адресат считал эти мысли, чувства, решения и действия своими собственными, а не «наведенными» извне, и признавал себя ответственным за них);
- манипуляция предполагает игру на человеческих слабостях — «мишенях

воздействия» (чувство собственного достоинства, чувство собственности, финансовый достаток, власть, слава, служебное продвижение, общение, профессиональная квалификация, известность, враждебное отношение к непохожим на нас и пр.) — никто не желает показаться трусом, нерешительным, жадным, неумным, наоборот, каждый желает выглядеть достойно, быть великодушным, оказывать покровительство, получать похвалу и т. п.;

- манипуляция предполагает побуждение к совершению определенного действия.

Манипуляции — важный элемент деловых отношений и могут быть конструктивно использованы в управленческой практике на уровне межличностных контактов:

- во-первых, для создания ореола руководителя организации или подразделения;
- во-вторых, для смягчения формы принуждения, обойтись без которого не удастся ни одному руководителю;
- в-третьих, для создания единой направленности желаний подчиненных на достижение целей организации.

Руководитель вместо силового воздействия может управлять подчиненными незаметно, создавая у них иллюзию полной самостоятельности и свободы. И в то же время он должен быть внимательным и не допускать того, чтобы его подчиненные незаметно управляли им и использовали его в своих личных целях.

Всю совокупность уловок-манипуляций, используемых в деловом общении (в спорах, дискуссиях, полемике), можно условно объединить в три группы: организационно-процедурные, психологические и логические манипуляции.

Организационно-процедурные манипуляции могут быть использованы



организаторами переговорного процесса, дискуссии. Они сориентированы либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для оппонентов варианту обсуждения.

Примерами манипуляций данной группы являются:

- «формирование первичной установки» (изначальное предоставление слова тем, чье мнение известно, импонирует окружающим и способно сформировать у них определенную установку на восприятие какой-либо информации);

- «предоставление материалов лишь накануне» (предоставление участникам взаимодействия рабочих материалов — проектов, контрактов, программ — незадолго до начала работы затрудняет ознакомление с этими материалами);

- «недопущение повторного обсуждения» (сознательно не допускается поступление новых, заслуживающих внимания данных, способных повлиять на выработку окончательного решения);

- «накал атмосферы» (поочередное предоставление слова агрессивно настроенным оппонентам, допускающим взаимные оскорбления, ведет к тому, что атмосфера обсуждения накаляется до критической степени и может спровоцировать прекращение, обсуждения);

- «первоочередная преимущество в голосовании» (предложения выносятся на голосование не в порядке поступления, а по степени их приемлемости для заинтересованной стороны с тем, чтобы колеблющиеся могли быстрее «отдать свои голоса»);

- «приостановка обсуждения на желаемом варианте» (идея последнего по времени обсуждения варианта может сформировать нужную психологическую установку на восприятие необходимой информации);

- «выборочная лояльность в соблюдении регламента» (одни выступающие

жестко ограничиваются в регламенте и характере высказываний, другие — нет);

- «перерыв в обсуждении» (перерыв объявляется в тот момент, когда может быть выработано неудобное и неприемлемое решение);

- «выпускание пара на несущественных вопросах» (обсуждение начинается с второстепенных вопросов, и лишь после этого, когда участники дискуссии уже устали, на обсуждение выносится вопрос, который хотели бы обсудить без усиленной критики);

- «избыточное информирование» (готовится очень много проектов решений, которые просто невозможно сопоставить за короткое время обсуждения);

- «потеря документов» («случайно» теряются документы, способные негативно повлиять на ход обсуждения).

• Психологические манипуляции основаны на использовании приемов, вводящих собеседника в состояние раздражения, играющие на его чувствах самолюбия и стыда. К числу таких манипуляций можно отнести:

- «раздражение оппонента» (выведение его из состояния психического равновесия обвинениями, упреками, насмешками, с тем чтобы он сделал ошибочное заявление, прервал общение);

- «использование непонятных слов» (оппоненту неловко признаться, что он не знает значения какого-либо слова);

- «слишком быстрый или слишком медленный темп обсуждения» (слишком быстрый темп обсуждения не позволяет партнеру «проанализировать» всю поступающую информацию, слишком медленный темп вынуждает оппонента подгонять партнеров, пропускать детали);

- «перевод в сферу домыслов» (полемика переводится в русло обличения, оппонента вынуждают либо оправдываться, либо объяснять то, что не имеет отношения к обсуждаемой проблеме);

- «чтение мыслей на подозрении» (смысл уловки в том, чтобы, используя вариант «чтения мыслей», отвести от себя возможные подозрения);

- «отсылка к «высшим интересам» без их расшифровки» (оппоненту намекают на то, что если он будет несговорчив в споре, это может затронуть интересы влиятельных людей);

- «суждения типа «это банально», обвинение в нереальности идей» (оппонента вынуждают эмоционально опровергать обидную для него, бездоказательную оценку);

- «приучивание оппонента к какой-либо мысли» (путем неоднократного повторения собеседника приучают к какому-либо бездоказательному утверждению, которое постепенно начинает казаться очевидным);

- «недосказанность с намеком на особые мотивы» (оппоненту намекают на то, что в данном случае можно сказать гораздо больше, но это не делается по каким-либо особым мотивам);

- «ссылка на авторитет» (уловка действует лишь в том случае, когда лицо, на мнение которого ссылаются, действительно является авторитетом для оппонента);

- «ложный стыд» (оппонента приводят в состояние, когда ему стыдно во всеуслышание признаться в незнании чего-либо);

- «демонстрация обиды» (угроза срыва взаимодействия из-за «обиды» партнера);

- «авторитетность заявления» (обороты типа «Я вам авторитетно заявляю» усиливают значимость высказываемых доводов);

- «откровенность заявления» (акцент делается на особую доверительность сообщения, следующего за этими словами, в отличие от того, что было сказано ранее);

- «мнимая невнимательность и недопонимание» (с помощью

перефразирования или резюмирования делается попытка изменить смысл высказанных партнером идей);

- «подмена истинности полезностью» (спорящего убеждают в том, что своим благополучием он обязан именно тому тезису, который оспаривает);

- «видимая поддержка» (после отвлекающей, успокаивающей поддержки инициатор уловки раскрывает недостатки выдвинутых оппонентом доводов);

- «сведение аргумента к личному мнению» (оппонента вынуждают доказывать обратное, оправдываться);

- «селекция приемлемых аргументов» (использование односторонне подобранной информации для доказательства какой-либо мысли);

- «рабулистика» (искажение смысла высказываний оппонента путем преподнесения их как забавных и странных, провоцирование негодования, отказа от дискуссии);

- «умалчивание или полуправда» (сознательное утаивание информации от партнера или смешивание лжи и достоверной информации, выдергивание фраз из контекста, одностороннее освещение фактов, неточные или расплывчатые формулировки);

- «принуждение к строго однозначному ответу, использование вопросов, требующих выбора из двух альтернатив, тогда как на самом деле есть и другие возможности» (нередко воспринимается оппонентом как проявление принципиальности);

- «многовопросье» (в одном вопросе оппоненту задается не один, а несколько разнородных и мало совместимых друг с другом вопросов, а далее в зависимости от ответа его обвиняют в непонимании сути проблемы, либо в том, что он не полностью ответил на вопросы);

- «нарушение личного пространства собеседника» (слишком тесное приближение или даже касание);

- поддразнивающие высказывания («Тебя что, так легко расстроить» (задеть, обмануть, заставить подчиниться?));

- подзадоривающие высказывания («Вряд ли ты сможешь это сделать!»);

- «невинный» шантаж («дружеские» намеки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные адресатом в прошлом, шутливое упоминание о «старых грехах» или личных тайнах партнера);

- преувеличенная демонстрация своей слабости, неопытности, неосведомленности, «глупости» (для того чтобы вызвать у партнера стремление помочь, сделать что-либо за манипулятора, передать ему ценную информацию, научить его сделать что-либо).

- Логические манипуляции построены на сознательных нарушениях основных законов и правил формальной логики или же, наоборот, на их умелом использовании в целях воздействия на недостаточно осведомленного оппонента. Основные приемы этой группы сводятся к следующему перечню:

- «неопределенность тезиса» (нечеткая и неопределенная формулировка основного тезиса позволяет по-разному интерпретировать высказанную мысль);

- «несоблюдение закона достаточного основания» (доводы, суждения, аргументы верны, но не достаточны);

- «порочный круг в доказательстве» (данная уловка призвана доказать мысль с помощью ее же самой, только сказанной иными словами);

- «причинно-следственный алогизм» (рассуждения заведомо строятся на логической ошибке: «после этого — значит, вследствие этого», т. е. временная связь между явлениями сознательно заменяется причинно-следственной);

- «неполное опровержение» (из высказанной системы доводов оппонента выбирается наиболее уязвимый довод, разбивается в резкой форме и создается впечатление, что остальные доводы не заслуживают даже внимания);

- «неправомерные аналогии» (в доказательстве используются аналогии,

абсолютно не соразмерные с рассматриваемыми доводами).

Конструктивное использование манипуляций призвано способствовать сохранению и развитию деловых отношений и личности партнеров. Следует при этом иметь в виду, что обратное влияние манипулятивного общения на личность существует в тех случаях, когда в силу его частого употребления, хорошей техники использования и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще, человек начинает считать манипулятивное общение единственно правильным. В таком случае все общение человека сводится к манипуляциям другими людьми (и тогда, когда это нужно, и когда это совершенно неоправданно).

Виды манипуляций:

1) *Организационно-процедурные манипуляции* могут быть использованы организаторами переговорного процесса, дискуссии. Они сориентированы либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для оппонентов варианту обсуждения.

2) *Психологические манипуляции* основаны на использовании приемов, вводящих собеседника в состояние раздражения, играющие на его чувствах самолюбия и стыда.

3) *Логические манипуляции* построены на сознательных нарушениях основных законов и правил формальной логики (противоречивость, двусмысленность, бездоказательность) или же, наоборот, на их умелом использовании в целях воздействия на недостаточно осведомленного оппонента.

## Правила нейтрализации манипуляций

Правила нейтрализации манипуляций направлены на то, чтобы помочь человеку не стать объектом манипулирования со стороны безнравственных партнеров.

Противостояние манипулятивному воздействию требует умения, во-первых, распознавать манипуляции и, во-вторых, их нейтрализовать.

В поисках способов распознавания манипулятивного воздействия можно идти следующими путями: отслеживание изменений ситуации; анализ механизмов манипулятивного воздействия.

•Отслеживание изменений ситуации позволяет обнаружить эффекты, которые составляют особенности манипуляции. Конечно, внутренний «эмоциональный будильник» у всех людей имеет разную «квалификацию», но даже самый наивный адресат манипулятивного воздействия, в той или иной степени способен' реагировать на очень широкий круг признаков манипуляции.

Общим признаком наличия манипуляций является нарушение баланса определенных элементов взаимодействия, таких как:

- дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принимаемые решения (например, мы вдруг замечаем, что кое-что «должны», не зная, откуда долженствование взялось или же, наоборот, проявили непонятную и неожиданную для себя безответственность в принятии некоторого решения);
- наличие силового давления;
- нарушение сбалансированности элементов ситуации (необычность мишеней воздействия (темы разговоров, смена направлений беседы и пр.), необычность компоновки или подачи информации, смешение акцентов значимости на второстепенные детали и т. п.);
- несоответствия в поведении партнера (например, при сопоставлении содержания слов с движением рук или мимикой);

- стремление стереотипизировать поведение адресата (те случаи, когда становится заметным желание кого-то, чтобы мы вели себя в «соответствии с ...», чаще всего это выглядит как обращение к некоторым ролевым позициям, стремление отнести к той или иной категории людей).

- Если исходить из анализа механизмов манипулятивного воздействия, то задача обнаружения манипуляций заключается в том, чтобы быть внимательным к реакциям адресата. Можно указать следующие виды таких индикаторов:

- неоправданно частое появление или подчеркнуто явное проявление «психических автоматизмов» в поведении адресата воздействия;

- регрессия к инфантильным реакциям — плач, агрессия, тоска, чувство одиночества и т. п., особенно, если это точно приурочено к определенным ситуациям или событиям;

- дефицит времени, отпущенного на принятие решения (важно выяснить, кем создается данный эффект);

- состояние суженности сознания, которое может проявиться в ограниченности круга обсуждаемых идей, в «циклических» высказываниях (например, изменяемые формулировки или регулярный возврат к одной теме), постановка только ситуативных целей и пр.

- неожиданное изменение фоновых состояний, т. е. эмоциональная реакция адресата — ухудшение настроения, раздражение, глухая обида и прочие сдвиги в сторону отрицательных эмоций (особенно должны насторожить случаи неоправданных с точки зрения ситуации эмоциональных сдвигов).

Существует несколько способов нейтрализации манипулятивных уловок. Чаще всего применяются следующие:

- открытое объявление о недопустимости использования манипуляций (обычно накануне дискуссии, полемики или спора стороны открыто договариваются не прибегать в отношении друг друга к уловкам);



- разоблачение уловки, т. е. раскрытие ее сути (особенно эффективно, если удастся не только назвать используемую уловку «по имени», но и подробно объяснить окружающим ее предназначение и особенности применения в той или иной ситуации);

- повторное напоминание о недопустимости использования уловок;

- «информационный диалог» (если партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то обвиняет, нужно как можно точнее и подробнее выяснить все, что с ним происходит, не вступая в пререкания или объяснения). Если партнер изменяет давление, вызывая вас к сопротивлению, нужно стойко удерживаться на позициях человека, желающего выяснить мнение другого. Умение поставить вопрос, требующий содержательного и развернутого ответа, активизирует и собственные интеллектуальные усилия;

- «конструктивная критика» (при использовании партнером манипулятивных приемов конструктивная критика позволяет вывести беседу на уровень открытой интеллектуальной борьбы; это позволяет защититься от манипуляций и остаться этичным по отношению к собеседнику);

- «цивилизованная конфронтация» (когда безуспешно использованы все методы, следует твердо дать понять партнеру, что общение в таком ключе не представляется вам конструктивным, и, если он настаивает на своем, вы готовы прервать общение).

- «уловка на уловку» (этот способ нейтрализации может быть использован, когда все предыдущие не дали положительного результата).

### **Приемы, стимулирующие общение и создание доверительных отношений**

Приемы, стимулирующие общение, призваны снять «барьеры в общении», т. е. сформировать у собеседников благоприятное впечатление о партнере, доверительное отношение к нему, обеспечить полное взаимопонимание, способствовать конструктивному обсуждению проблемы.

Успеху делового общения в значительной мере способствует формирование у партнера положительного впечатления о себе. Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны отношений. Разум и эмоции — неразрывные составляющие человека, причем эмоциональное в человеке многократно перевешивает рациональное. Следует помнить очень важную рекомендацию фоносемантики (науки о знаках чувств): самый привлекательный облик человека в общении — приветливый, доброжелательный. В общении каждый из партнеров нуждается в положительных эмоциях, поэтому тот, кто находится в позитивном, жизнерадостном и оптимистичном состоянии, становится действительно желательным собеседником. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение, и наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию того, к кому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Существует категория людей, которые умеют располагать к себе других, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии — это люди, наделенные обаянием. Можно выделить три группы качеств, определяющих уровень личного обаяния:

1. Природные качества: коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатия (способность к сопереживанию), рефлексия (способность влиять на другого человека), красноречие (способность воздействовать словом) — все это составляет основу природных дарований, характеризующих общим понятием «умение нравиться людям».

2. Характеристики личности, являющиеся следствием образования и воспитания: нравственные ценности, духовное здоровье, владение техникой общения, деловая речь, упреждение и преодоление конфликтных ситуаций.

3. Характеристики личности, связанные с жизненным и профессиональным опытом человека. Это особенно ценно, когда опыт обостряет интуицию.

Нередко в процессе общения обаятельные люди используют приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника. С помощью таких приемов нельзя никого ни в чем убедить и ничего никому доказать, а можно лишь расположить к себе собеседников. Для усиления личного обаяния можно использовать следующие общие рекомендации:

- вести себя естественно;
- быть хорошим, терпеливым и внимательным слушателем;
- демонстрировать интерес к собеседнику (ничего так не льстит, как внимание);
- постараться сформировать установку искреннего реагирования на речь собеседника;
- стараться не доминировать во время общения; дать собеседнику время высказаться;
- стараться понять и поддержать людей, поставить себя на место другого человека;
- стремиться избегать поспешных выводов;
- не стараться демонстрировать свой ум и образованность;
- поддерживать людей в их лучших намерениях, избегать слов «Вы ошибаетесь», «Ваша идея бесперспективна» и т. п.;
- подчеркивать общность с собеседником;
- чаще произносить вслух имя (или имя-отчество) партнера (подобное обращение показывает внимание к данной личности);
- выражать искреннее одобрение, замечать все хорошее (от одежды и прически до интересных идей) и говорить только о том, что действительно видите и чувствуете;
- не жаловаться, но и не говорить, что все очень хорошо (для некоторых людей успехи окружающих еще более неприятны, чем постоянные жалобы);

- не соглашаться с чужой самокритикой (лучше сказать «В такой ситуации было трудно что-либо сделать», «Вы и так сделали все возможное» и т.п.);
- уметь признать свои ошибки (это очень верный и выигрышный способ завоевать уважение);
- избегать «поз обороны» (например, сложенные на груди руки, скрещенные ноги и пр.) и привлекать внимание позитивными жестами.

К основным приемам, стимулирующим общение, помогающим продолжать его, даже если позиция партнеров не совпадает, можно отнести:

- «открытость для убедительных аргументов» (при этом в деловом общении в более выигрышном положении будет тот, кто умело на практике реализует принцип «важно не быть честным и открытым, а казаться им»);
- «условное принятие доводов оппонентов» (использование фраз типа «Допустим, вы правы», «Предположим, что это так», оставляющих вам «пространство для маневра»);
- «оттягивание возражений» (позволяет не только уйти от противоборства в общении, но и побольше узнать об уязвимых местах системы доводов оппонента, чтобы при необходимости сделать их объектом для критики);
- «обращение за советом» (это льстит оппоненту и создает у него приятное ощущение, что он оказывает партнеру любезность, а тот, соответственно, должен отплатить ему встречной любезностью);
- «вовлечение оппонента в совместную выработку решения» (для многих людей процесс поиска решения не менее важен, чем сам конечный результат, только при условии участия результат воспринимается как собственное творение);
- «отступить, чтобы победить» (если хотите убедить собеседника в чем-либо, дайте ему почувствовать, что убедить можно и вас, изобразите легкое сомнение);

- «настройка на волну оппонента» (умелая подача сигналов типа «Я такой же, как вы» путем копирования жестов, тональности голоса, стиля общения собеседника);

- «использование метода Сократа» (с самого начала беседы не давать собеседнику повода сказать «нет», издалека подходить к теме основного разговора и принуждать партнера отвечать «да»; при этом следует избегать агрессивного принуждения, привносить комплиментарность в общение);

- «избежание категоричных высказываний» (высказывания типа «всегда», «никогда» провоцируют конфронтацию, порождают сомнения в сказанном; лучше использовать более мягкие варианты «очень часто», «иногда», «в большинстве случаев», «крайне редко» и т.п.);

- «использование «позитивных» вопросов» (с помощью изменения формулировки, например, используя вариант «Вас ведь не затруднит это сделать?» вместо «Не затруднит ли вас это сделать?», можно отчасти управлять ответом собеседника);

- «использование в общении «Вы-подхода», создающего состояние большего доверия, психологического комфорта, теплоты по сравнению с «Я-подходом» (например, использование фраз типа «Вас не затруднит выполнить это задание?» вместо фразы «Я хочу, чтобы вы выполнили это задание»);

- «использование в общении «Мы-высказываний», порождающих ситуацию сотрудничества, взаимного согласия (например, вместо фразы «Вы действительно заинтересованы в обсуждении этого вопроса?» использовать фразу «Мы с вами, безусловно, заинтересованы в обсуждении этого вопроса»);
- «использование приема «Я-утверждение», с помощью которого передается отношение субъекта к какой-либо ситуации, описание желательного варианта ее развития без обвинений и явных требований (например, вместо фразы «Вы постоянно меня перебиваете» можно использовать вариант «Когда иногда вы меня перебиваете, я сбиваюсь с мысли, и мне бывает очень трудно сосредоточиться на главном и довести мысль до конца»).

Для обеспечения успешного общения следует избегать слов и действий, приводящих к конфликту (конфликтогенов). Основными проявлениями конфликтогенного поведения обычно являются:

- открытое недоверие;
- перебивание собеседника;
- принижение значимости его роли;
- подчеркивание различий между собой и собеседником не в его пользу;
- напоминание о проигрышной для собеседника ситуации;
- устойчивое нежелание признавать свои ошибки и чью-то правоту;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело и преувеличение собственного вклада;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность в суждениях;
- резкое изменение темпа беседы, ее неожиданное свертывание;
- неумение выслушать и понять точку зрения собеседника;
- проявление превосходства в виде приказания, угрозы, обвинения, насмешки, издевок, безапелляционных высказываний (например, «Я уверен», «Я считаю», «Вне сомнения» и т. п.).

*Таблица № 1*

Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

<b>Способ поведения</b>	<b>Ожидаемая Реакция</b>	<b>Способ противодействия</b>
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств

Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить собеседника, что именно непонятно и вызывает сомнения
Изображение из себя «делового» партнера, представление обсуждаемых проблем как несущественных, побочных вопросов	Желание произвести впечатление умудренного опытом человека, которому не пристало осложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза «благоразумности» и «серьезности»; авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание

### Вопросы для изучения:

1. На что подразделяются социальные и внутриличностные конфликты?
2. Какие фазы имеет конфликт?
3. С чего начинается конфликт?
4. Какие стили поведения в конфликтной ситуации принято различать?

## Лекция 7

### Тема 7. Правила деловых отношений

#### План:

1. Правила подготовки публичного выступления
2. Правила подготовки и проведения деловой беседы
3. Правила проведения собеседования
4. Правила подготовки и проведения служебных совещаний
5. Правила проведения переговоров с деловыми партнерами
6. Правила конструктивной критики

#### Аннотация:

Данная тема раскрывает правила подготовки публичного выступления.

**Ключевые слова:** деловая беседа, собеседование, конкуренция, переговоры

#### Глоссарий:

*Деловая беседа* – это процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности.

*Собеседование* – это метод отбора кадров.

*Конкуренция* - соревновательное взаимодействие, не ориентируемое на обязательный ущерб другой стороне.

*Переговоры* - обмен мнениями для достижения какой-либо цели.

#### Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где рассказывается о правилах подготовки к публичному выступлению;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

#### Рекомендуемые информационные ресурсы:



1. <http://www.bestreferat.ru/referat-255883.html>
2. <http://alexnest.ru/kursovye-referaty-sochineniya/referat-pravila-delovykh-otnoshenij/>

### **7.1. Правила подготовки публичного выступления**

Знание правил и обладание навыками риторики, т. е. теории построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах, позволяют смоделировать его ход, спрогнозировать возможную реакцию слушателей, а также наметить способы использования стилистических форм повышения выразительности речи, основных правил культуры дискуссии.

Как уже отмечалось, деловому человеку достаточно часто приходится сталкиваться с необходимостью публичного выступления. Однако многие люди пренебрегают подготовительной стадией, излишне самоуверенно полагаясь на собственный опыт или ссылаясь на чрезмерную занятость другими вопросами.

В связи с этим следует подчеркнуть, что хорошо подготовленное публичное выступление — это, с одной стороны, знак уважения к аудитории, а, с другой — возможность заявить о себе как о хорошем специалисте и интересном человеке.

Подготовка к публичному выступлению включает три основные группы правил, которые можно условно разделить по хронологическому принципу: предварительная отработка навыков риторики; непосредственная подготовка к публичному выступлению; изучение навыков поведения во время выступления.

- **Предварительная отработка навыков риторики** может предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать оратору повседневную общую готовность к работе с аудиторией. Эти приемы могут помочь человеку не только в его деловых отношениях, но и развить навыки хорошего рассказчика в сфере непрофессионального, бытового общения. Попутно хотелось бы отметить, что практически все из приведенных ниже приемов отработки навыков риторики могут успешно применяться при изучении иностранных языков, а также для дополнительной тренировки

навыков языковой подготовки.

В качестве искусственных приемов, позволяющих поддерживать общую готовность к работе с аудиторией, могут использоваться следующие:

- *Выступление перед воображаемой группой слушателей с предварительно заданными тематикой и составом аудитории.* Выбираемая для такого тренинга тематика выступления должна быть близка к сфере собственных профессиональных интересов, достаточно часто встречаться в процессе трудовой деятельности, например, на служебных совещаниях, переговорах с деловыми партнерами и т. п. Такое выступление позволяет оттачивать формулировки, логично и убедительно строить те или иные суждения, подготовить универсальный материал для примеров, иллюстрирующих определенные умозаключения и т. п. Искусственное изменение состава аудитории способствует созданию нескольких типовых вариантов тональности выступления, характера примеров, применения терминологии. В реальной обстановке оратору будет легче подстраиваться под конкретные условия, в которых ему придется выступать.

- *Краткое изложение выбранного текста.* По своей направленности данный прием аналогичен предыдущему. Выбранный текст может представлять собой журнальную или газетную статью, отрывок из какой-либо монографии и т. п.

В процессе применения двух вышеприведенных приемов отрабатывается универсальная фразеология, часто используемая в процессе делового общения конкретного специалиста.

Оба рассмотренных приема целесообразно применять с помощью так называемых доверенных лиц, которые воспринимали бы на слух речь другого человека и делали свои замечания по стилю и форме изложения. Общение с доверенным лицом может быть заменено записью и анализом речи на аудио- и видеоносителях.

- *Использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений* (как тренинговых, так и реальных) может рассматриваться как самостоятельный

специальный прием отработки навыков риторики. Как правило, воспринимая свое собственное выступление со стороны, оратор замечает встречающиеся ошибки и шероховатости и имеет возможность исправить их в дальнейшем.

- *Отработка определений каких-либо терминов и понятий*, используемых в сфере профессиональной деятельности оратора. Когда человек четко ориентируется в терминологии, ему становится проще строить выступления, делать логические связи и обобщения. Как правило, более позитивно аудиторией воспринимается выступающий, который четко формулирует предмет доклада и сопутствующие ему детали. Кроме того, данный прием позволяет тренировать навыки общих логических заключений, стилистику выступления, навыки точного и краткого построения фраз. Он помогает избавляться в своей речи от слов-паразитов, быстрее и лаконичнее отвечать на вопросы из аудитории.

- *Использование опыта ведущих ораторов*. Специалистам, которым по роду своей деятельности приходится часто выступать, следует обратить внимание на те способы построения доклада, стилистику выступления, особенности применения средств повышения выразительности речи, которые встречаются в практике хороших ораторов.

- *Следующая группа правил может быть определена как непосредственная подготовка к публичному выступлению*. Она является весьма важным этапом отработки правил и навыков риторики. При непосредственной подготовке к выступлению следует в первую очередь уделить внимание его структуре. Ее значение может быть не так велико, если вы сталкиваетесь с необходимостью короткого, оперативного, сугубо информационного выступления продолжительностью менее минуты. Во всех остальных случаях актуальность структурирования выступления возрастает.

В общем случае может быть рекомендована *следующая структура выступления*, которая корректируется и наполняется конкретным содержанием в зависимости от тематики, регламента выступления, подготовленности слушателей и т. п.:

- вступление, стержневая идея доклада;
- краткая история рассматриваемого вопроса;
- тенденции развития проблемы;
- накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения рассматриваемых вопросов;
- предложения по решению проблемы;
- заключение.

Стержневая идея выступления должна формулироваться достаточно кратко, в тезисной форме, акцентируя внимание слушателей на предмете доклада, но не задерживаясь на нем, и подаваться по возможности ярко, в несколько неожиданной форме, чтобы вызвать интерес аудитории.

Три последующие структурные части выступления (краткая история, тенденции развития и опыт решения проблемы) подводят слушателей к существу предложений по решению поставленных задач. Поэтому они в совокупности должны составлять от половины до двух третей продолжительности выступления, не заслоняя собой его основной структурной части.

Основной частью выступления следует считать формулирование предложений по решению проблемы, поднятой докладчиком. Регламентом на нее должно быть отпущено, соответственно, от одной трети до половины времени доклада.

Заключение целесообразно делать, как правило, в случае достаточно длительного выступления. В заключении рекомендуется повторить стержневую идею, а также кратко, в тезисной форме без соответствующих основной части комментариев и пояснений повторить главные предложения по решению проблемы.

Приведенная общая структура выступления является типовой и, естественно, может меняться в зависимости от позиции выступающего, интересов аудитории, тематики и регламента выступления. Так, например, докладчик может отказаться от какой-либо из промежуточных частей или

заклучения или заменить их по своему усмотрению.

В процессе подготовки к выступлению необходимо проработать вопрос *о сочетании его отдельных структурных частей с различными стилистическими формами повышения выразительности речи*. (Подробнее о стилистических формах см. раздел 5.3). Так, например, стоит продумать варианты использования различной тональности выступления применительно к краткой истории рассматриваемого вопроса и к тенденциям развития проблемы.

При подготовке к выступлению следует специально обратить внимание на *целесообразные формы использования цифрового материала*. Необходимо помнить, что абсолютные цифровые данные, характеризующие, как правило, объемные показатели, на слух воспринимаются тяжело. Более того, их чрезмерное применение в докладе может снизить интерес аудитории, поэтому абсолютные, объемные показатели следует представлять в виде наглядного табличного материала (если это необходимо по тематике и содержанию выступления), а в речевом варианте использовать относительные цифровые данные в виде коэффициентов, индексов, процентов и т. п.

- В ходе подготовки к встрече с аудиторией следует учитывать правила изучения навыков поведения во время выступления.

Поведение во время выступления должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления (при необходимости — его оперативной корректировке), использованию продуманных заранее преимуществ устной речи. В то же время манера поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

Опытные ораторы заранее делают на полях тезисов доклада соответствующие пометки, касающиеся отдельных элементов поведения. Например, зная особенность некоторых докладчиков терять чувство времени и превышать заданную продолжительность выступления, можно рекомендовать

им делать пометки типа: «Следить за регламентом».

Продуктивному анализу собственного поведения во время выступления может служить его видеозапись. Если нет возможности осуществить ее в ходе реальной встречи с аудиторией, можно воспользоваться записью во время отработки навыков риторики перед воображаемыми слушателями. Перед выступлением можно призвать на помощь «доверенное» лицо, которое после доклада проведет разбор ошибок в поведении оратора.

Еще раз следует сказать, что подготовка к выступлению является важным этапом отработки навыков и правил риторики. Зачастую этот этап игнорируется из-за дефицита времени или излишней самоуверенности в собственных силах. В этой связи хотелось бы лишний раз напомнить, что нередко о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, которое, в свою очередь, служит средством самореализации, является возможностью заявить о себе.

## **7.2. Правила подготовки и проведения деловой беседы**

Деловая беседа — процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности. Правила подготовки и проведения деловой беседы представляют собой основные действия, предпринимаемые в определенной последовательности и взаимосвязи, направленные на достижение цели беседы и создание положительного образа участников.

Напомним, что под вербальной связью понимается словесное осмысленное общение, в процессе которого используется, главным образом, вербальный осмысленный материал (слова, фразы, тексты), а также отдельные элементы невербального осмысленного материала (рисунки, фотографии и т. п.). Под невербальной связью понимается взаимодействие людей в процессе общения через жестовую, несловесную информацию.

Навыки ведения беседы возможно отрабатывать в любой приемлемой для этого обстановке. В качестве тренировочного «полигона» можно использовать

бытовую беседу с родственниками, друзьями, знакомыми, поскольку с определенным допущением и корректировкой, исключаящей производственный уклон, правила ведения деловой беседы применимы и в повседневной обстановке. Естественно, любую встречу с коллегами в производственной обстановке можно использовать для тренинга проведения деловой беседы.

Существуют различные точки зрения на соотношение понятий «деловая беседа» и «переговоры». В принципе допустимо ставить между ними знак равенства. Представляется целесообразным разделить эти два понятия, но с естественной оговоркой, что между ними существует тесная взаимосвязь. Она заключается в использовании при подготовке и проведении переговоров с деловыми партнерами практически всех рекомендаций, касающихся деловой беседы. Тем не менее переговоры представляют собой более сложный и ответственный процесс. Они связаны, как правило, со взаимоотношениями с внешним окружением и завершаются (опять-таки, как правило) заключением принципиальных соглашений, подтверждаемых организационно-правовыми документами. Переговоры с деловыми партнерами связаны с более обширным сводом правил подготовки, проведения, анализа результатов по сравнению с деловой беседой. Хотя еще раз следует подчеркнуть условность данного деления.

Чаще всего участники деловых бесед допускают следующие ошибки:

- пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;
- невнимательное отношение к отдельным, незначительным с субъективной точки зрения некоторым участникам, правилам ведения или подготовки беседы. Так, например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что несоответствующая ситуации обстановка и даже взаиморасположение участников сведут на нет успешность деловой беседы.

Естественно, навыки ведения деловой беседы не приходят в результате

механического заучивания правил. Овладение искусством ее проведения происходит путем неоднократного тренинга как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке. Процесс деловой беседы можно представить схематично в виде основных действий, которые необходимо предпринимать в определенной последовательности и взаимосвязи (см. рис. 9.1)

Последовательность указанных на рис. 9.1 действий охватывает два взаимосвязанных процесса — подготовку к беседе и ее проведение. Процесс подготовки к беседе характерен тем, что он предусматривает возможность моделирования хода беседы. Отличительной чертой построения ее модели является то, что при отработке формулировок понятий и суждений, определении последовательности и содержания аргументации и формировании состава участников беседы может проводиться анализ возможной ответной реакции собеседника. Невыполнение подобного анализа способно в ряде случаев поставить одного из участников беседы в тупик, если реакция другого отличается от предусмотренной или интуитивно желаемой.

Причем следует спрогнозировать максимально возможное число встречных реакций собеседника на те или иные высказывания.

Успех деловой беседы во многом зависит от того, насколько точно вы сумеете предугадать позицию и интересы другой стороны.

В данном случае под позицией понимается устойчивая система отношений человека к определенным сторонам действительности, проявляющаяся в соответствующем поведении. Кроме того, в организационных межгрупповых и внутригрупповых взаимоотношениях под позицией понимается обобщенная характеристика положения индивида в статусно-ролевой внутригрупповой структуре. Отсюда следует, что оба значения понятия «позиция» взаимообусловлены.

Такое понятие, как «интересы» представляет собой форму проявления потребности, движущие мотивы, заставляющие человека принять какое-либо решение или осуществить какое-либо действие.



При определении цели беседы формируется общая ее тактика, устанавливается степень жесткости собственной позиции, вероятности компромиссных решений, допустимости углубленных оценок и т. п. Перечисленные параметры беседы будут зависеть от того, является ли целью беседы: 1) установление истины, принятие решения на основе логики умозаключений; 2) склонение другой стороны к собственной точке зрения; 3) достижение результата любой ценой, даже путем манипулирования понятиями и мнением сторон; 4) информирование собеседника о происходящих событиях; 5) принятие компромиссного варианта решения, устраивающего какую-либо из заинтересованных сторон.

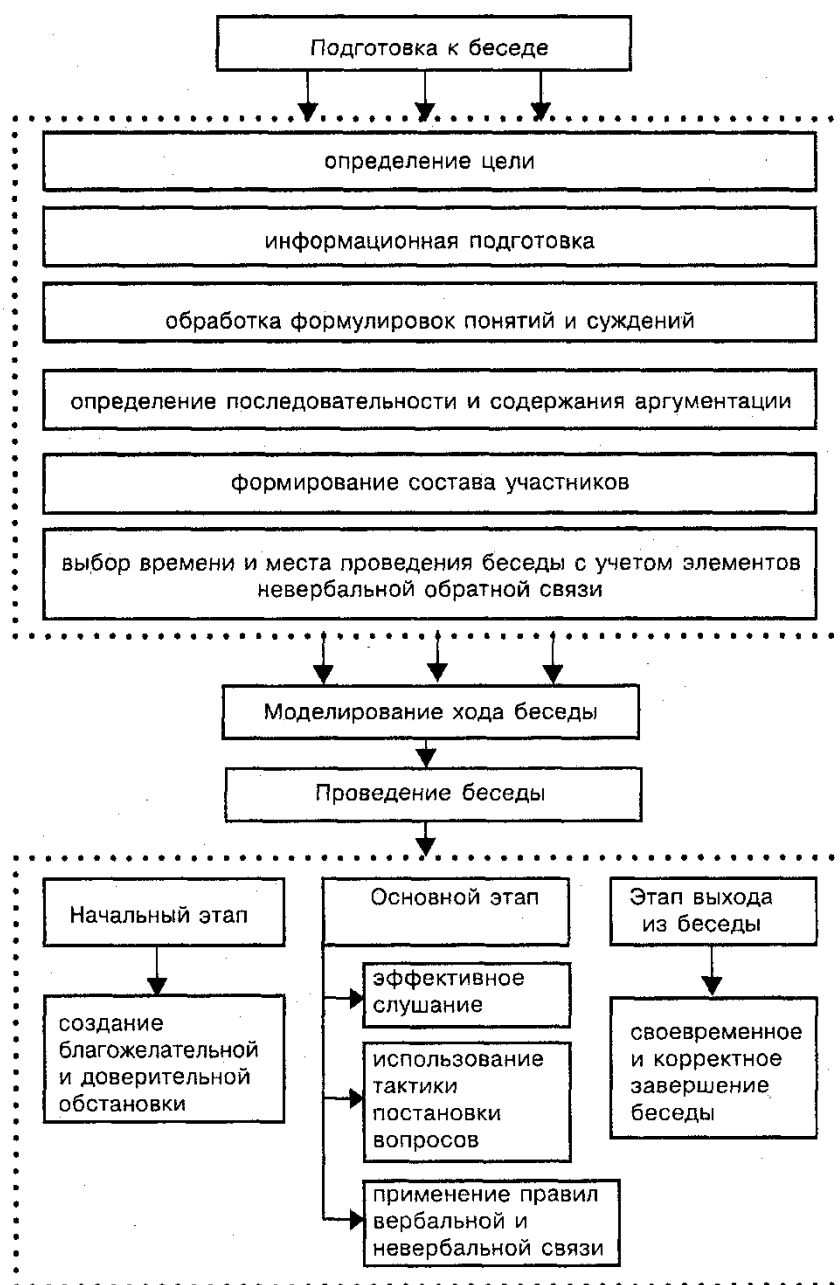


Рис. 9.1. Схематичное изображение процесса подготовки и проведения деловой беседы

Информационная подготовка обеспечивает четкое, бесперебойное прохождение беседы, позволяет участникам не упускать общего ее стержня, а также создает дополнительные элементы в обосновании суждений и в содержании аргументации по поводу собственной позиции. Она также предполагает заблаговременный поиск и систематизацию необходимых документов, исходных данных, соответствующих предмету беседы, подбор необходимых компьютерных файлов информации. Причем информационная

подготовка должна предусматривать достаточно широкий спектр документации, вероятность использования которой в процессе беседы высока.

Следует заранее отработать формулировки тех понятий и основных суждений, которые затрагивают предмет разговора. Принципиальные суждения по ходу беседы не должны вызывать у вас затруднений и неуверенности, что может заставить собеседника усомниться в вашей компетентности и подготовленности.

В общем случае последовательность аргументации может предусматривать, как достаточно рациональный вариант поступательное движение от суждений с малой силой убедительности к умозаклучениям, являющимся бесспорным подтверждением вашей точки зрения. Другими словами, движение должно идти от менее значимых к более значимым аргументам.

Формирование состава участников беседы имеет существенное значение для ее хода как в позитивном, так и в негативном плане. Привлечение к участию в беседе дополнительных лиц может вызвать неоднозначную реакцию у противоположной стороны. Этика деловой беседы предполагает участие в ней тех лиц, состав которых был оговорен заранее. Кроме того, следует иметь в виду, что участие лиц, не предусмотренных заранее, может внести в беседу нежелательные элементы, отклонение от намеченного хода.

Время и место проведения беседы должны быть удобны обеим сторонам. Условия времени и места следует подбирать таким образом, чтобы они не отвлекали участников на какие-либо внешние факторы, мешающие нормальному ходу беседы.

Весь процесс подготовки к беседе позволяет построить модель хода беседы. Как показано на рис. 9.1, проведение беседы складывается из трех этапов — начального, основного этапа и этапа выхода из беседы. Особенности человеческой психики таковы, что серьезные, деловые вопросы решаются легче после создания атмосферы благожелательности и доверительности, к чему должны быть приложены соответствующие усилия хотя бы одного из

участников в начале беседы. Такая атмосфера создается посредством не относящихся к предмету деловой встречи фраз, обмен которыми настраивает человека на «волну» собеседника, позволяет несколько расслабиться в преддверии обсуждения серьезных проблем. Естественно, начальный этап беседы не должен быть слишком растянут по времени.

Этап выхода из беседы, так же как и начальный этап, не должен быть очень длительным. Он должен способствовать сохранению делового настроения участников и указывать в корректной форме на то, что все возможные результаты беседы достигнуты и лимит ее времени исчерпан.

### **7.3. Правила проведения собеседования**

Собеседования являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров.

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают эффективность собеседований как метода отбора. Безусловно, собеседование следует сконцентрировать на вопросах, имеющих непосредственное отношение к данной работе.

Если интервьюер хорошо знает работу, по которой ведется собеседование, и знает, какие люди могут преуспеть в ней, он будет более объективен, и отобранные им специалисты будут соответствовать всем требованиям.

Основной целью отборочного собеседования является получение ответов на вопросы: сможет ли кандидат выполнять данную работу? Заинтересован ли в ней? И подходит ли для нее? При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

Чтобы получить ответы на эти вопросы, необходимо в план проведения отборочного собеседования включить перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой. Эти критерии должны давать количественную оценку качеств претендентов (или, по крайней мере, позволять сравнивать их друг с

другом).

План должен базироваться на требованиях к персоналу и может помочь получить ответы на интересующие вас вопросы. Некоторые вопросы относятся к фактическим данным и их легко проверить: например, внешний вид, предыдущая работа, квалификация. Но о других, например, об интеллекте человека, приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор, поведение во время собеседования, интересы и т. д.

Выяснив сможет ли претендент выполнять данную работу, следует узнать, будет ли он ее выполнять и наилучшим образом соответствовать предъявляемым к ней требованиям. Для этого необходимо получить сведения о том, что представляет собой претендент, где учился и чем он занимается в свободное время. Поэтому тщательный опрос кандидатов во время интервью о том, как они, скажем, проводят свободное время, поможет получить нужное представление о них. Следует выяснить, какие виды деятельности интересуют или волнуют претендента, с какими типами людей он может ладить и являются ли сотрудники вашей организации именно такими людьми.

Если собеседование проводят несколько специалистов, следует распределить роли между ними, потому что каждому должна быть определена конкретная «сфера деятельности» и каждый из них должен воздерживаться от соблазна вставлять в ходе собеседования свои замечания и комментарии.

Ваша цель — получить информацию, «разговорить» претендента. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% — вы. Это требует умения формулировать вопросы. Поэтому первым необходимым умением является умение задавать вопросы.

Второе, что вы должны уметь, — это контролировать ход собеседования, т. е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите.

Третье важное умение — «умение слушать» (слушать — значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).

Четвертое умение — умение составлять суждение или принимать решение.

Чтобы интервьюируемый сказал больше о том, о чем вы его спрашиваете,

то, задавая вопрос или заканчивая свою реплику, смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь; не прерывайте говорящего; не делайте длинных пауз; занимайте активную позицию, рассказывая о себе или высказывая свое мнение; высказывайте свое одобрение поощрительными возгласами или выражайте несогласие. Чтобы остановить интервьюируемого, необходимо: смотреть в сторону, наклониться вперед и положить руки перед собой.

Время от времени нужно менять тему разговора. Сделать это следует незаметно и естественно. Но прежде чем сменить тему разговора, убедитесь, что все сказанное не оставило у вас сомнений и не создало неверных впечатлений.

Умение слушать — это умение не только слышать, но и видеть, воспринимать и анализировать информацию. Следует помнить, что собеседование — это восприятие вашими органами зрения и слуха нужных сведений о кандидате.

Приведем несколько наиболее серьезных ошибок при проведении отборочного собеседования:

- интервьюеры формируют стереотипное представление о кандидате, которое они пытаются применить к интервьюируемым, забыв про их действительные достоинства;
- зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования;
- на интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;
- резюме претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения;
- интервьюеры ищут подтверждения своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.

Ваши эмоции также могут исказить формирование реального образа претендента. В ходе интервью вы можете почувствовать симпатию к нему, или, наоборот, неприязнь после каких-то ответов.

Интервьюер должен в достаточной степени владеть искусством общения, в частности умением активно слушать и владеть спецификой невербального общения. Активное слушание помогает понять истинную суть и взгляды говорящего, а также действительный смысл произносимых им слов. Наблюдение за невербальными сигналами претендента поможет понять действительный смысл произносимых им слов, но следует учитывать и свои собственные невербальные сигналы и впечатления, которые вы производите на интервьюируемых.

Собранная вами информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений и быстро улетающих из памяти деталей. Поэтому еще до собеседования с другим претендентом незамедлительно обработайте результаты интервью. На этом этапе сделанные вами во время собеседования заметки наиболее актуальны. Заметки должны быть краткими, ненавязчивыми, фиксируя ключевые моменты.

Принятие окончательного решения — трудное дело. Практика показывает, что необоснованность решения может базироваться на различных моментах, включая внешние данные претендента, принадлежность к определенной социальной группе, полу и т. п. На этапе принятия окончательного решения вы должны попытаться ответить на три вопроса.

Критерии для принятия решения по ответам на первый вопрос (сможет ли кандидат выполнять данную работу?) сформулированы в виде требований, предъявляемых самой работой.

Следующий вопрос (заинтересован ли претендент в данной работе?) несколько труднее, но здесь используются следующие критерии: мотивация к выполнению работы, стимулы, усердие, энтузиазм.

Если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы (они могут и будут ее выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является ответ на третий вопрос: подходит ли претендент для работы? На практике формирование мнения и принятие решения о назначении на должность часто

связывают именно с третьим вопросом, ставя его перед первым и вторым. В данном случае могут быть критерии: внешний вид, одежда, личностные качества, поведение, манеры, происхождение. Данный перечень может быть легко продолжен.

Но не следует забывать, что вы ведете отбор прежде всего специалиста, предъявляя ему определенные требования, вытекающие из первых двух вопросов. И только когда перед вами два или несколько претендентов, одинаково отвечающих критериям этих двух вопросов, в процесс принятия решения включаются ответы на третий вопрос.

После того как вы убедитесь, что собрали всю требуемую информацию, предоставьте претенденту следующие возможности:

- предложить собеседнику сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить более подробно, о чем было сказано недостаточно (например, о каком-либо факте, который свидетельствовал бы в пользу претендента). Из-за волнения и скромности в рассказе о себе могли быть пропущены какие-то важные сведения;
- необходимо предложить претенденту задать вам вопросы о любых деталях, касающихся предлагаемой работы и условий.

Только после этого вы можете приступить к процедуре завершения собеседования. Подытожьте, по каким вопросам достигнуто соглашение или взаимопонимание. Четко укажите, на что может рассчитывать претендент и когда это произойдет. Например, вы должны сказать претенденту, когда может быть принято решение и когда вы оповестите его об этом.

#### **7.4. Правила подготовки и проведения служебных совещаний**

Служебные совещания — один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

В мировой практике управления персоналом открытость информационной



системы организации и причастность сотрудников к решению ее проблем становятся одними из наиболее важных факторов мотивации трудовой деятельности. Проведение служебных совещаний может рассматриваться как один из способов управления мотивацией. Поэтому пренебрежение совещаниями является характерной ошибкой руководителя.

Однако в вопросе организации служебных совещаний следует остерегаться другой крайности — их чрезмерного количества и длительности. Как известно, любую хорошую идею можно дискредитировать формальным отношением к ее реализации.

Действенность совещания должна восприниматься в качестве этической нормы работы в коллективе, существенным актом внимания и уважительного отношения к сотрудникам со стороны организаторов совещания, которые, в свою очередь, должны:

- четко определить целевую направленность и предмет совещания;
- выбрать его оптимальный регламент (причем в данном случае понятие «регламент» можно трактовать достаточно широко, включая тематику, время, состав участников совещания и ответственных за его проведение);
- не сводить совещание к решению частных вопросов, которые можно решить «в рабочем порядке». При этом следует помнить, что служебное совещание — это, как правило, работа коллективного разума. Поэтому на него следует выносить вопросы, требующие совместных интеллектуальных усилий всех участников рассмотрения той или иной проблемы.

При подготовке совещания нужно прежде всего определить степень его необходимости и постараться сократить по возможности его длительность. Для этого можно рекомендовать выполнить несколько этапов подготовительных работ, которые укажут на степень предварительной проработанное™ выносимых на обсуждение проблем. Эти этапы включают:

- подготовку нескольких вариантов проектов решений по вопросам, предполагаемым к рассмотрению на совещании;
- рассылку проектов решений заинтересованным и компетентным в

предлагаемых вопросах подразделениям и специалистам с просьбой дать свое заключение к установленному сроку. Это заключение должно включать или принятие одного из проектов решения, или предложения по корректировке одного из приемлемых его вариантов, или собственную трактовку нового решения;

- обработку полученных от подразделений или отдельных специалистов заключений по проектам решений и проработку вопроса о необходимости проведения совещания.

Совещание при таком подходе следует признать целесообразным, если мнение большинства заинтересованных и компетентных сторон не сводится к одному из предложенных вариантов решения проблемы.

В любом случае важным общим правилом этики деловых отношений является недопустимость проведения неподготовленного совещания — результатом его будет потеря времени и доверия к организатору. Кроме того, участники подобного совещания почувствуют ущемленность собственного достоинства и личностного статуса.

При установлении цели совещания следует избегать расплывчатых, неконкретных формулировок. Это вызывает снижение интереса к предлагаемой проблеме и подсознательно ведет к ощущению необязательности ее предметного решения. Формулировка цели должна отражать черты предполагаемого результата обсуждения вопросов.

По своей общей целевой направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными и проблемными,

*Инструктивное совещание* направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и совместное уточнение возникающих по поводу этой информации задач, например, определение сроков и рамочных условий разработки программы каких-либо мероприятий.

*Оперативное совещание* посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса. Кроме того, оно может быть направлено

на выработку общей тактики действий различных звеньев организационной структуры в связи с текущими производственными задачами.

*Проблемное совещание* является наиболее сложным его видом. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации. Проблемное совещание посвящено, как правило, формированию общей программы, имеющей элементы стратегии и длительные сроки реализации.

Залогом успешного совещания является разработка подробной повестки дня и регламента. Правил организации управления и этики служебных отношений должна стать обязательная предварительная рассылка участникам совещания повестки дня с указанием круга намечаемых к обсуждению проблем, ответственных за их подготовку и примерного регламента. Кроме того, нормой этики деловых отношений следует считать предварительную рассылку краткой письменной информации по существу рассматриваемых на совещании вопросов.

Недопустимо, если подобной рассылкой будет заниматься человек, некомпетентный в выносимых на совещание проблемах, — это заведомо снижает ощущение его актуальности.

Эффективность служебного совещания во многом определяется оптимальным подбором его участников. Главной задачей в этой связи является обеспечение участия тех специалистов, которые заинтересованы и компетентны в рассматриваемых на совещании вопросах. Отчасти решение этой задачи зависит от того, насколько будущие участники готовы к обсуждению проблем повестки дня. Такая готовность закладывается через предварительную рассылку достаточно подробной информации о готовящемся совещании.

Его организаторы требуют, как правило, участия первых лиц подразделений организационной структуры. Однако более компетентным в решении конкретных задач может оказаться кто-либо из неруководящих сотрудников. Поэтому целесообразно предоставить право руководителю

определять, кто будет представлять его подразделение на совещании.

Достаточно распространенной является ситуация, когда большинство участников совещания обсуждает какой-либо «свой» вопрос, а остальные пункты повестки дня находятся вне пределов их компетенции. Рабочее время сотрудников организации используется неэффективно, если они вынуждены присутствовать при рассмотрении всех вопросов совещания. Кроме того, присутствие «лишних» людей поневоле снижает действенность обсуждения проблем.

При разнородной повестке дня, когда затрагиваются вопросы различных звеньев структуры организаций, рекомендуется применять принцип переменного состава участников совещания. При этом возрастает важность установления и четкого соблюдения регламента.

Достаточно часто встречается ситуация, при которой отдельные сотрудники приглашаются на совещание, но их реальное участие зависит от хода обсуждения того или иного вопроса. При этом заранее неизвестно, в какой мере приглашенные «на всякий случай» сотрудники будут задействованы в процессе совещания. Такой подход демонстрирует неуважение к сотруднику, пренебрежительное отношение к его занятости. Оптимизации состава участников совещания служит использование принципа «телефонного расстояния» до сотрудника, участие которого диктуется ходом самого совещания и необходимостью получения дополнительной информации от этого сотрудника.

Время проведения служебного совещания должно планироваться заранее и, по возможности, не нарушать общего ритма работы организации. При разработке регламента совещания следует помнить об организационно-психологических нормах его продолжительности. Установлено, что инструктивную информацию человек способен нормально воспринимать в течение 20 — 30 минут, продолжительность проблемного совещания не должна превышать полутора часов. По истечении указанного времени у большинства людей заметно снижается умственная активность, способность восприятия и

анализа поступающей информации.

Активному и действенному ходу совещания способствует выполнение определенных требований, предъявляемых к оснащенности помещения для его проведения. Естественно, оно должно быть вместительным с хорошей вентиляцией. Кроме того, при оснащении специального помещения мебелью следует руководствоваться тем принципом, чтобы взаимное расположение участников во время совещания не подчеркивало различий в их служебно-иерархическом статусе. В данном случае понятие «круглый стол» имеет прямой и переносный смысл как средство, обеспечивающее непринужденность взаимных контактов между людьми и их оптимальное пространственное расположение.

Исходя из требований по нормальной продолжительности совещаний, оно должно иметь перерывы, необходимые для поддержания высокой активности участников.

Эффективный ход совещания во многом определяется порядком выступлений: от низшей должности участника к высшей, чтобы мнение предыдущего оратора не довлело над последующими выступлениями.

Залогом активности на совещании является правило, согласно которому должны высказаться все его участники. Это способствует повышенному вниманию к ходу обсуждения проблем.

Важное значение имеет четкое выполнение своей роли ведущим совещание. Его роль должна предусматривать недопущение отклонения от цели совещания, обсуждения неподготовленных вопросов. Ведущий должен обеспечивать соблюдение этических норм поведения участников, оказывать влияние на корректность и деловую направленность выступлений.

## **7.5. Правила проведения переговоров с деловыми партнерами**

Переговоры представляют собой обмен мнениями для достижения какой-либо цели. В деловой жизни мы часто вступаем в переговоры: при поступлении на работу, обсуждении с деловыми партнерами условий хозяйственного

договора, купли-продажи товара, при заключении договора аренды помещений и т. п. Переговоры деловых партнеров происходят в равных условиях, переговоры же подчиненного с руководством или директора организации с представителями налоговой инспекции — в неравных.

Переговоры состоят из трех основных стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия (табл. 9.1), которые в свою очередь состоят из нескольких этапов.

Раскроем сущность каждого из этапов переговоров.

Стадия подготовки переговоров предусматривает осуществление следующих этапов.

- Выбор средств ведения переговоров.

На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, необходимые для их осуществления; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается подход для обеих сторон.

*Таблицы 10*

#### Характеристика стадий и этапов деловых переговоров

Стадии переговоров	Этапы переговоров
1.Подготовка переговоров	1. Выбор средств ведения переговоров 2. Установление контакта между сторонами. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации 3. Разработка плана переговоров 4. Формирование атмосферы взаимного доверия
2.Процесс переговоров	1. Начало переговорного процесса 2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня 3. Раскрытие глубинных интересов сторон

	4. Разработка вариантов предложений для договоренности
3. Достижение согласия	1. Выявление вариантов для соглашения 2. Окончательное обсуждение вариантов решений 3. Достижение формального согласия

Установление контакта между сторонами:

- устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;
- высказывается желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;
- устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, развивается переговорное взаимодействие;
- договариваются об обязательности процедуры переговоров;
- договариваются о включении во взаимодействие всех заинтересованных сторон.
- Сбор и анализ необходимой для переговоров информации:
- выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;
- проверяется точность данных;
- минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;
- выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.
- Разработка плана сторон переговоров:
- определяются стратегия и тактика, способные привести стороны к соглашению;
- выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, подлежащих обсуждению.

- Формирование атмосферы взаимного доверия:
- ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;
- подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов;
- формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов;
- создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.

**Стадия процесса переговоров** включает следующие этапы.

- Начало переговорного процесса:
- представляются участники переговоров с обеих сторон;
- стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;
- выстраивается генеральная линия поведения;
- выясняются взаимные ожидания от переговоров;
- формируются позиции сторон.
- Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня:
- определяется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;
- выявляются и формулируются спорные вопросы, подлежащие обсуждению;
- стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;
- обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения достаточно высокая;
- используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.
- Раскрытие глубинных интересов сторон:
- осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные



отношения переговоров участников переговоров;

- участники переговоров стараются принять чужие интересы как свои собственные.

- Разработка вариантов предложений для договоренности:

- участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся либо сформулировать новый вариант;

- делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы;

- разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения; /

- формулируются принципы соглашения;

- последовательно решаются спорные вопросы, наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ;

- варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

**Стадия достижения согласия** включает следующие этапы.

- Выявление вариантов для соглашения:

- подробно рассматриваются интересы обеих сторон;

- устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решений проблемы;

- оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

- Окончательное обсуждение вариантов решений:

- выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами происходит движение сторон навстречу друг другу;

- создается более совершенный вариант на основе выбранного;

- формулируется окончательное решение;

- стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

- Достижение формального согласия:

- достигается согласие, которое может быть представлено в виде

юридического документа (договора, контракта);

- обговариваются условия выполнения договора (контракта);
- разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий

выполнению договора (контракта);

- предусматривается процедура контроля его выполнения;

• договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств:

гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

При ведении переговоров важно владеть техникой переговоров. В табл. 9.2 приведена характеристика подходов ведения переговоров.

Приведем некоторые правила техники ведения переговоров.

1. Следует избегать высказываний, унижающих партнера, придерживаясь правил этикета. В крайнем случае — лучше прервать переговоры (но не делать негативных оценок).

2. Не игнорируйте мнение собеседника. Диалог эффективен только при умении слушать. Значительно снижают результат высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником, то, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают.

Таблица 9.2

Характеристика подходов ведения переговоров

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход (с учетом интересов сторон)
1	2	3
Участники — друзья	Участники — противники	Участники вместе решают проблему
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно

Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделять людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Раскрывать свои «карты»	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии

*Продолжение табл. 9.2*

1	2	3
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный	Искать единственный вариант,	Разрабатывать многоплановые варианты

вариант: тот, на который участники пойдут	тот, который нужен вам	выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление Настаивать на своей позиции	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

3. Не допускайте назойливых выпрашиваний. Если собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, не объясняя свои цели, установите с ним цели и задачи переговоров или объявите перерыв для консультации с руководством.

4. Не следует делать замечания в ходе беседы. В ходе разговора собеседник часто пытается направить ход переговоров в нужное ему русло.

5. В ходе переговоров допускаются уточнения. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас.

6. Не допускайте перефразирования, так как перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея.

7. Следует развивать мысль партнера только в заданных рамках. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал. Можно

вывести следствие из слов партнера, уточнить то, что он имел в виду.

8. Не допускайте влияния своего эмоционального состояния на ход переговоров, ибо ваше состояние в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования.

9. По этой же причине не допускайте описания эмоционального состояния партнера.

10. Правильно выбирайте момент подведения промежуточных итогов. Это уместно после особенно длительной реплики партнера.

Иногда переговоры ведутся нечестно. Для этого используются обман и тактика позиционного нажима.

Обман — наиболее распространенный трюк — заведомо ложные утверждения по поводу достоинств предмета договора. Если у вас появились сомнения, проверяйте факты, но позаботьтесь, чтобы это не воспринималось как выпад против личности партнера. В этом состоит важный принцип переговоров по существу дела — ведение переговоров за рамками доверия-недоверия. Действительно, ведь только в обмен на заявление, что кто-то располагает деньгами, товар никто не отдает, не оказывает услуг.

Целесообразно обсудить случаи возможного невыполнения договора и предусмотреть их последствия. Например, у вас нет уверенности, что вторая сторона выполнит свои обещания в намеченный срок, тогда вы можете обсудить возможность 50%-ного сокращения стоимости заказанного товара или услуги.

Тактика позиционного нажима чаще всего выражается в отказе от переговоров или угрозе их прекратить. Выходом из ситуации может явиться предложение обсудить причины такого поведения партнера. Если это уловка, целью которой является принуждение вас к серьезным уступкам, а не действительное расхождение интересов, то конструктивным выходом может стать ваша принципиальная позиция, демонстрирующая несогласие вести переговоры на каких-либо предварительных условиях. Тем более, что как правило переговоры на таких условиях ставят вас в заведомо невыгодное

положение.

Применяемая иногда опытными переговорщиками тактика усиления требований заключается в том, что, когда обсуждение закончено и все вопросы решены, партнер вновь к ним возвращается, увеличивая требования. Если это происходит неоднократно, и вы чувствуете завуалированные тактические приемы, имеет смысл указать партнеру, что вы понимаете ситуацию и можете прервать переговоры.

В заключение приведем правила, которые помогают убедить партнера по переговорам.

1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — самый сильный (козырная карта).

2. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит.

3. Не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

5. Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.

6. Не принижайте статус партнера.

7. К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением.

8. Желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером.

9. Будьте хорошим слушателем.

10. Проявите эмпатию — способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.

11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера.

12. Избегайте слов, действия и бездействия, способных привести к

конфликту.

13. Следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера (табл. 9.3).

14. Покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.

Таблица 9.3

Значение некоторых жестов и поз

№ п/п	Жесты, позы	Состояние
1	2	3
1	Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, откровенность
2	Расстегнут пиджак (или снимается)	Откровенность, дружеское расположение
3	Руки спрятаны (за спину, в карманы) :	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации
4	Руки скрещены на груди	Защита, оборона
5	Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона
6	Кисти рук расслаблены	Спокойствие
7	Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
8	Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
9	Опирается подбородком на ладонь, указательный палец	Критическая оценка

	вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	
10	Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Принимается решение
11	Ладонь захватывает подбородок	Принимается решение
12	Медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению
13	Расхаживает	Принимает трудное решение
14	Пощипывание переносицы	Напряженное размышление
15	Прикрывает рот рукой во время своего высказывания	Обманывает
16	Прикрывает рот рукой во время слушания	Сомневается, не верит говорящему
17	Старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
18	Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
19	Говорящий слегка коснулся носа или века (обычно указательным пальцем)	Обманывает
20	Слушающий слегка коснулся носа, века или уха	Не верит говорящему
21	При рукопожатии руку держит сверху	Превосходство, уверенность
22	При рукопожатии руку держит снизу	Подчинение
23	Хозяин кабинета начинает	Разговор окончен



	собирать бумаги на столе	
24	Ноги или тело обращены к выходу	Желание уйти.
25	Рука находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность
26	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти, угроза
27	Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
28	Сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
29	Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
30	Зрачки сузились	Скрытность, утаивание своей позиции

## 7.6. Правила конструктивной критики

Конструктивная критика — указывающие на недостатки в действиях кого-либо высказывания, основанные на соблюдении этических норм.

В процессе профессиональной деятельности многие сотрудники сталкиваются с необходимостью, а в ряде случаев и с желанием высказать критические замечания в адрес своих сослуживцев, участников деловой беседы, партнеров по переговорам и т. д. Роль руководителя какого-либо подразделения неизбежно связана с задачей критической оценки деятельности, поступков, поведения своих подчиненных. В необходимости критического разбора работы сотрудников состоит одна из специфических функций руководителя любого ранга. Если он в силу каких-либо причин отказывается от ее выполнения, то это может стать прямым путем к снижению исполнительности и дисциплины во вверенном ему подразделении. Вряд ли существует какой-либо коллектив,

деятельность которого настолько безупречна, что не нуждается в критических замечаниях со стороны руководителя.

С другой стороны, человеческая психика устроена таким образом, что практически любая критика в наш адрес воспринимается достаточно болезненно. Выполнение руководителем функций критического разбора деятельности и поведения сотрудников является зачастую источником обид, взаимных упреков, обострения отношений. Иногда одним из критериев отнесения руководителя к разряду так называемых «трудных» может быть именно выполнение критической оценки.

Многие специалисты, даже не находясь формально в ранге руководителя, должны выполнять ряд организационных, контрольных функций, связанных с необходимостью критического разбора выполняемых другими сотрудниками задач. Кроме того, в процессе совместной работы, совещаний, переговоров у одной стороны возникают претензии к другой стороне, к внешнему окружению. Причем критика может быть вызвана как объективной, так и субъективной необходимостью. Объективная необходимость определяется отклонениями от формальных, организационно регламентированных процессов профессиональной деятельности, несоблюдением со стороны исполнителя каких-либо инструктивных предписаний. Если подобная взаимосвязь действий и регламентов не просматривается, то в этом случае можно говорить о субъективной необходимости критики. Другими словами, она определяется личностным восприятием руководителя (или другого критикующего лица) той или иной производственной ситуации. Субъективная критика может быть вызвана несоблюдением кем-либо этических норм и правил поведения.

Зачастую критика становится самоцелью, при этом человек не задумывается над ее результатами и позитивным влиянием на сложившуюся ситуацию. В данном случае критика служит средством снятия нервного напряжения, причем критикующей стороной не учитывается, каким образом это сказывается на критикуемом.

Вышесказанное указывает на то, что критика является достаточно

сложным, ответственным элементом делового общения, часто приводящим к противоречивым последствиям.

Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, следует проявлять максимальную осторожность и корректность. На основе опыта человеческого общения выработаны определенные правила, несоблюдение которых сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации. Игнорирование, а чаще незнание правил критики приводит к тому, что у критикуемой стороны возникает «защитный барьер», обида, чувство ущемленного достоинства. В результате даже полезная, объективная критика не воспринимается конструктивно.

Вероятно, соблюдение этических норм и правил критики вряд ли способно полностью устранить ее негативное воздействие на психическое самочувствие и настроение критикуемой стороны. Однако выполнение этих норм и правил может свести к минимуму остроту рассматриваемой проблемы, сохранить нормальные взаимоотношения между сотрудниками. Правила критики направлены на повышение ее конструктивности и восприимчивости.

Во многих случаях важным является не только соблюдение правил критики, но и общая последовательность их применения в процессе беседы. На рис. 9.2 представлены основные правила критики и их рекомендуемая последовательность.

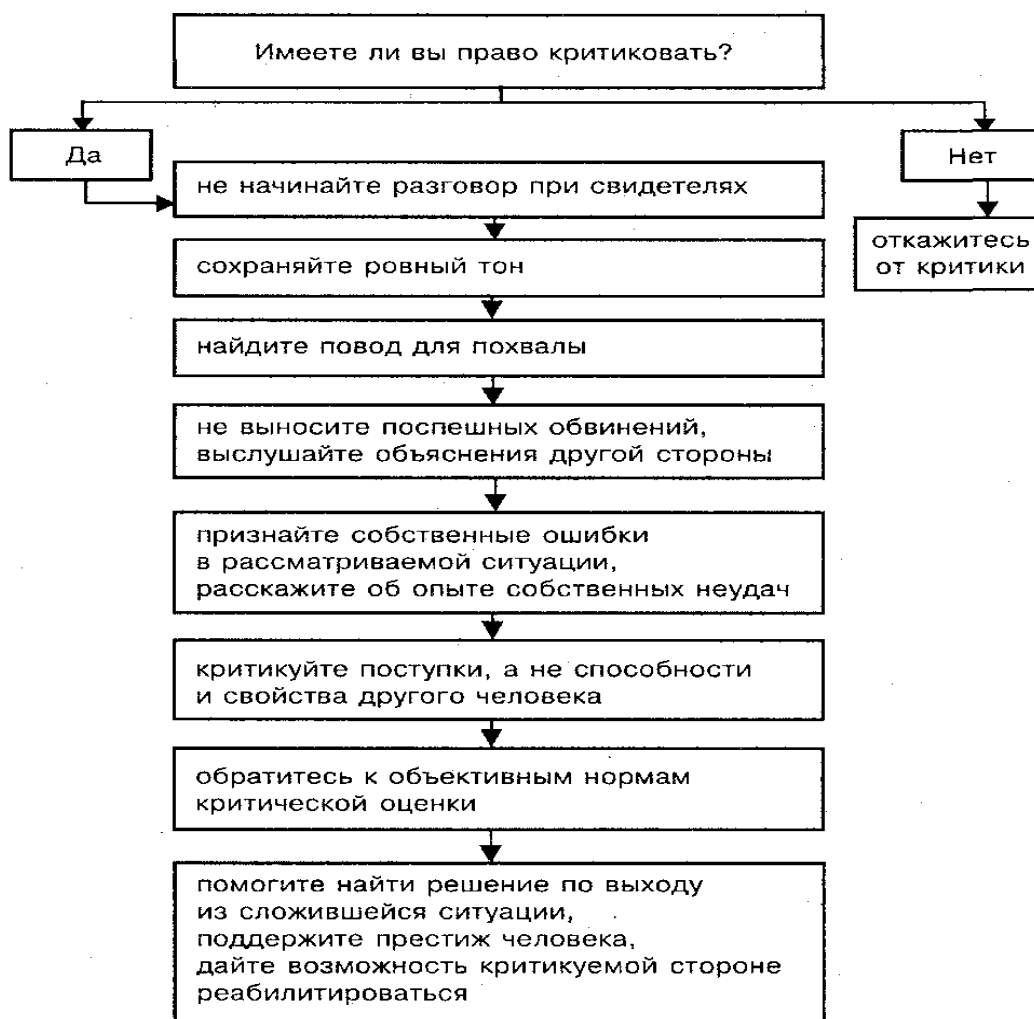


Рис. 9.2. Основные правила конструктивной критики

Нарушение такой последовательности может привести к снижению эффективности восприятия критики.

Ответ на вопрос «имеете ли вы право критиковать?» зависит в основном от той профессиональной роли, которую выполняет критикующий в рамках той или иной организации. Если по своим профессиональным функциям, дополнительно закрепленным за вами полномочиям вы не наделены правом критического разбора деятельности других сотрудников, лучше откажитесь от критики в чей-либо адрес. Она вряд ли будет воспринята конструктивно и по-деловому. Но в любом случае, если вы решаетесь на критическую оценку своих коллег, соблюдайте приведенные правила. Они снижают вероятность того, что критикуемая сторона включит «защитный барьер» и ваши усилия вызовут у нее раздражение и обиду.

Приведенные правила могут предусматривать некоторые исключения. Так, например, в ряде случаев бывает оправдана критика при свидетелях с привлечением силы общественного мнения, авторитета коллектива для воздействия на того или иного сотрудника.

Практически каждый человек в течение жизни неоднократно сталкивается с необходимостью воспринимать критические замечания в свой адрес. Даже в том случае, если критикующий знает и использует соответствующие этические правила, критика воспринимается достаточно болезненно. Это предопределено объективными особенностями человеческой психики. Причем воспринимать критику в процессе всей своей профессиональной деятельности приходится гораздо чаще, чем самому направлять критические замечания в чей-либо адрес. Даже руководящая должность предполагает в определенных случаях наличие вышестоящего руководства. Кроме того, многие люди из нашего внешнего окружения нередко испытывают субъективное желание критически оценить наши действия.

Но в любой ситуации мы должны стараться сохранить уверенность в себе, внутреннее и внешнее психологическое спокойствие, не позволять ненужным эмоциям управлять нашим поведением. При этом до конца устранить негативное воздействие критики на собственное психическое состояние вряд ли возможно. Исходя из этого, следует порекомендовать некоторые принципы восприятия критики, пропуская которые через собственное сознание, можно снизить остроту рассматриваемой проблемы и реагировать на критику достаточно адекватно.

Таким образом, под восприятием критики следует понимать целостное мыслительное отражение человеком критических замечаний в свой адрес. Проводя критические высказывания через собственное сознание определенным образом, по определенным принципам восприятия, можно тем самым нивелировать болезненность внутренней ответной реакции.

Говоря о принципах восприятия критики, будем предполагать, что ситуация осложняется незнанием или неиспользованием (неосознанным или

сознательным) критикующей стороной этических правил, которые рассмотрены ранее.

Восприятие критики должно быть направлено на то, чтобы убедить нас в принципиальном отсутствии бесполезных критических замечаний, — любая критика является формой помощи (пусть даже несколько специфической) в решении возникающих в процессе профессиональной деятельности проблем. Как уже отмечалось, зачастую критикующая сторона выбирает не совсем подходящие с этической точки зрения способы разбора наших действий. Эффективное восприятие критики предполагает абстрагирование от того, кто критикует и в какой форме. В любом случае следует выделить в критических замечаниях их деловую сущность и рациональное «зерно».

Центральный принцип конструктивного и делового восприятия критики — отказ от навязчивого психологического стереотипа, заставляющего нас считать все то, что мы делаем, нормальным и не нуждающимся в совершенствовании. Следует рассматривать как наиболее ценную критику ту, которая направлена на обозначение несовершенства вещей, казавшихся приемлемыми. Всегда можно делать ту или иную работу лучше — постарайтесь принять эту точку зрения с позиции критикующей стороны. Воспринимайте любую критику с благодарностью (как бы это ни казалось трудным и неестественным), ведь критикующий вас человек тратит свое время и усилия на прояснение ситуации. При этом он высказывает свое отношение к вашим действиям открыто, а не у вас за спиной. Таким образом, критика позволяет выяснить отношение критикующего к другой стороне, к той проблеме, которая является предметом оценки.

В данном разделе выделены основные принципы восприятия критики, не претендующие на полный охват всех возможных способов усиления конструктивной составляющей при критическом разборе какой-либо ситуации.

Проблема критики достаточно сложна и неоднозначна. Она может быть причиной не только обострения отношений внутри какого-либо коллектива, но и средством улучшения отдельных сторон профессиональной деятельности,

повышения исполнительности сотрудников и их дисциплины. Все это требует знания правил и приобретения навыков обеими сторонами процесса критического разбора производственных ситуаций. Этика деловых отношений подразумевает проявление взаимного уважения, учет особенностей психологической реакции людей на различные отклонения от обыденного хода рабочего процесса и взаимоотношений в его рамках.

### **Вопросы для изучения:**

1. Какие группы правил включает в себя подготовка к публичному выступлению?
2. Какой вопрос необходимо проработать в процессе подготовки к выступлению?
3. Какие ошибки чаще всего допускают участники деловых бесед?
4. Что является залогом успешного совещания?

## Лекция 8

### Тема 8. Этикет делового человека

#### План:

- 8.1. Этикет и имидж делового человека.
- 8.2. Визитная карточка.
- 8.3. Этикет приветствий и представлений.
- 8.4. Внешний облик делового человека.
- 8.5. Особенности внешнего облика деловой женщины.

#### Аннотация:

Данная тема рассказывает об этикете и имидже делового человека

**Ключевые слова:** деловой человек, этикет приветствий и представлений

#### Глоссарий:

*Деловой человек* – это, человек успешный, активный и уверенный в себе, имеющий стабильный доход, обладающий определенными связями в обществе и, конечно же, выглядящий и ведущий себя соответственно своему статусу.

*Этикет приветствий и представлений* — совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

#### Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где рассказывается об этикете и имидже делового человека;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

#### Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. [http://life-family.ru/etiket\\_delovogo\\_cheloveka](http://life-family.ru/etiket_delovogo_cheloveka)



### **8.1 Этикет и имидж делового человека**

Под имиджем (от англ. *image* — образ) обычно понимают сформировавшийся образ делового человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека, на основе мнений, высказываемых о нем окружающими.

При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение, и наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение. Многие индивиды от природы обладают привлекательным имиджем, наделены обаянием. В значительной степени наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным. Однако отсутствие внешней привлекательности не должно мешать созданию благоприятного имиджа. Обаяние — это не столько визуальная привлекательность, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям.

Обретение привлекательного имиджа не самоцель, однако овладение им составляет весьма существенную личностную и профессиональную характеристику. От имиджа во многом зависит желание сотрудничать с конкретным человеком или фирмой. Привлекательный имидж является одним из факторов, определяющих деловой успех.

Имидж обладает следующими свойствами:

- имидж — это сознательное явление, он не существует только на уровне отдельного человека, т. е. объект должен быть известен какой-либо группе людей (партнеров, потребителей, клиентов и т. п.);
- благоприятный имидж должен иметь точный адрес, вызывать к себе интерес, привлекать определенные группы партнеров;
- имидж активен по своей сути, он способен воздействовать на сознание,

эмоции, деятельность как отдельных людей, так и целых групп;

- имидж не является чем-то однажды заданным, сформированным; он динамичен, его атрибуты преобразуются, видоизменяются в соответствии с изменениями в самом себе;

- имидж должен быть пластичным, оперативно изменяться, откликаясь на экономические, психологические, социальные условия;

- имидж должен быть правдоподобным (соответствовать тому, что есть на самом деле или производить такое впечатление), в противном случае имиджу не верят, и он не достигает поставленной цели.

Имидж — это комплексное образование, складывающееся из многих составляющих. Хорошую репутацию приобрести трудно, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно, и, зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой форме. Для привлекательного имиджа важно все — и культура речи, и манера одеваться, и интерьер офиса. И в прошлое, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния. Индивиду, имеющему дурной вкус, трудно рассчитывать на благоприятное впечатление. Самоуверенность и стереотипное поведение негативно влияют на восприятие другими людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во всех странах кодекс поведения хорошо воспитанного человека включает, по меньшей мере, четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство, такт. Бизнесмены всего мира практически единодушны относительно трех наиболее предпочитаемых, позитивных свойств возможного делового партнера — это компетентность, порядочность и надежность. Именно эти качества обеспечивают главное в деловых отношениях — их предсказуемость, возможность опереться на партнера, уверенность в его обязательности. Они высоко ценятся повсюду в мире, поскольку являются фундаментом незаменимого условия успешных, плодотворных деловых отношений — взаимного доверия.

Как правило, симпатии людей приобретаются не только благодаря

врожденным качествам, но и умению себя преподнести. Деловой имидж все чаще специально проектируется в интересах человека или фирмы с учетом особенностей деятельности, внутренних достоинств, качеств и характеристик носителя имиджа.

Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильного выбора модели поведения. Модель поведения — целостный комплекс знаков (речевых, неречевых, поведенческих), направленный на создание некоторого образа. Модель воспринимается как единое целое. Например, авторитарное поведение включает безапелляционность суждений, категоричный тон, характерную жестикуляцию. Увидев человека, ведущего себя таким образом, можно предвидеть некоторые его реакции и поступки. Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав элементы противоречат друг другу (например, о печальной новости сообщается с иронической интонацией).

Выбор модели поведения — это воспроизводство таких вариантов поведения, которые при повседневном общении помогают личности стать привлекательной.

Правильный выбор модели поведения осуществляется на основании следующих критериев:

- нравственная безупречность (при всей склонности к субъективному переживанию морали в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению таких понятий, как честность, справедливость и совесть);
- учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств;
- цель, которую ставит перед собой личность;
- самокритичная оценка существенных возможностей использования конкретной модели поведения.

Следование выбранной модели поведения не предполагает стереотипных действий, отсутствия в них темперамента, своеобразия мышления, привычек. В повседневной жизни модели поведения у разных людей воплощаются по-

разному. Но среди множества моделей имеются такие, которые становятся предметом специального изучения. В первую очередь, это **этикетные модели (этикет)**.

Взаимодействие людей, в том числе и деловое, в различных ситуациях издавна регулировалось и упорядочивалось нормами и правилами этикета. **Этикет** — это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежду). Этикет, как и общение, можно условно разделить на деловой и неофициальный. **Деловой этикет** регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей. **Неофициальный (светский) этикет** упорядочивает общение в сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей (при приеме пищи, подборе элементов одежды, организации торжеств, посещении театральных спектаклей, концертов, спортивных зрелищ и т. п.). В связи с присутствием в программе официальных мероприятий деловых приемов, выступлений артистов четко разделить деловой и неофициальный этикет бывает затруднительно. Упорядоченностью и строгостью отличаются **дипломатический протокол и этикет**. Деловой протокол и этикет в целом, ориентированные на широкий круг деловых людей, отличаются большей гибкостью и меньшей формализацией.

Во все времена были и есть люди с разным отношением к этикету. Это отношение зависело и зависит от воспитанности (нравственной социализации), этической образованности и развитости моральных потребностей личности, которые предполагают наличие желания нравственного отношения к себе со стороны окружающих и такого же желания нравственно относиться к людям. Хорошее знание и выполнение норм этикета является одной из составляющих привлекательного имиджа.

Отношение к этикету у нарождающихся новых слоев деловых людей, деятельность которых связана с частным бизнесом и предпринимательством, пока оставляет желать лучшего. Между тем, переход от первоначальных (часто

криминальных или полукриминальных) форм рыночных отношений к цивилизованным будет все более актуализировать значение и выполнение и делового, и светского этикета. Эта актуализация во многом будет стимулироваться развивающимися международными контактами отечественных предпринимателей. Психология западного бизнесмена запрограммирована на партнера, который вызывает доверие по тому, как он одет, причесан, на какой машине ездит, пунктуален ли он. Затем уже оцениваются другие параметры — верность своим обязательствам, квалификация, умение вести дело. За рубежом не существует каких-либо сомнений в необходимости создания имиджа фирмы или делового человека, игнорирование правил этикета деловыми людьми в культурной деловой среде вызывает негативное отношение.<sup>3</sup> Чтобы международные контакты превратились в устойчивые связи, деловым людям необходимо принимать и соблюдать установленные «правила игры», основанные на деловом этикете.

## **8.2 Визитная карточка**

Визитная карточка — небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце.

Употребление визитных карточек имеет свою историю. Впервые они появились во Франции в XVII веке, хотя нечто похожее существовало в древнем Китае. В дореволюционной России визитные карточки были весьма распространены. Прежде всего, они были своеобразным свидетельством визита. Так, например, извещая о своем возвращении, принося благодарность и т. д., необходимо было являться с визитом лично, а в случае отсутствия хозяев оставлялась визитная карточка. Практичны и удобны были визитные карточки,

---

<sup>3</sup> Например, в США функционируют около 400 консультационных фирм по имиджу, в Японии на обучение этикету тратится ежегодно около 700 млн долл. Имиджмейкеры учат хорошим манерам, умению одеваться, проведению деловых бесед и переговоров, психологии деловых отношений.

имеющие на 4-х углах начальные буквы обозначений различных случаев, которые могли быть причиной посещения. Например, «п» — означало поздравление, «о» — отъезд, и следовательно, прощальный визит, «ж» — желание осведомиться о состоянии здоровья, «в» — возвращение из длительной поездки. Загибался угол, где находилась буква, означающая цель визита.

В странах с развитой рыночной экономикой (как Запада, так и Востока) визитные карточки играют важную роль в современном деловом этикете и в большинстве случаев заменяют любой документ, в т. ч. удостоверение личности. Постепенно визитные карточки входят в повседневную деловую практику и в нашей стране.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции: представительская и использование в качестве письменного послания.

При выполнении **представительской функции** наиболее известны следующие виды визитных карточек:

**1. Карточка для специальных и представительских целей**, на которой указывают фамилию, имя, отчество, полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты — адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником.

**2. Стандартная деловая карточка**, на которой указывают фамилию, имя, отчество, место работы, должность, служебный телефон, телефакс (телекс). Вручение такой карточки свидетельствует о намерении ее владельца установить тесные взаимосвязи с представленным ему лицом. Номер домашнего телефона на стандартной деловой карточке обычно указывают лишь представители творческих профессий, работающие большую часть времени в домашнем кабинете. Данный вид визитных карточек используется исключительно в служебной сфере.

**3. Карточка организации (фирмы)**, на которой указывают адрес,

телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат. Наличие на карточке нескольких телефонов, номеров внутренней связи указывает на многочисленность ее персонала, а, следовательно, свидетельствует о ее солидности.

**4. Визитные карточки для неофициального общения,** на которых указывают фамилию, имя, отчество, иногда — профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус. Разновидностью визитных карточек для неофициального общения являются совместные карточки супругов или «семейные» карточки, на которых указывают фамилию, имена и отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), а также домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

В России распространены визитные карточки с двусторонним текстом: на русском языке с одной стороны и на иностранном, чаще всего английском, — с другой. Однако предпочтительней отдельные комплекты с односторонними текстами на русском и иностранном языках. Использование визитки на родном языке делового партнера — проявление уважения к нему. При этом важно, чтобы текст карточки подготовил профессиональный переводчик, поскольку название должностей, отделов, подразделений часто не имеют прямых аналогов. Удобство односторонней визитки проявляется и в том, что на ее оборотной стороне можно делать необходимые дополнения, пометки.

Если визитная карточка напечатана на иностранном языке, фамилия и имя владельца пишутся полностью, а - отчество обозначается одной заглавной буквой.

Визитная карточка — одна из составляющих имиджа фирмы, выражение и индивидуального, и корпоративного стиля, поэтому при ее оформлении целесообразно воспользоваться услугами профессионального дизайнера.

Размер и шрифт визитных карточек строго не регламентируются.

Располагать текст на визитной карточке принято вдоль длинной стороны. При оформлении деловых карточек сложились определенные стандарты. Так, имя руководящего сотрудника фирмы печатается в центре карточки, должность — более мелким шрифтом под именем. Название, адрес фирмы помещаются в левом нижнем углу. Номер телефона, телефакса — в нижнем правом. На деловой карточке сотрудника, который не занимает руководящей должности, в центре печатается название и адрес фирмы, в нижнем левом углу его имя, отчество, фамилия. Внизу справа — номера телефона, телефакса.

На карточке представителя государственного учреждения может быть изображен герб страны, а на карточке работника фирмы — фирменная эмблема.

Наиболее распространенный размер визитной карточки — 9х5 см. Значительные отклонения от этих размеров нежелательны — визитки большего размера не помещаются в стандартные визитницы (визиткарды) и специальные кармашки бумажников.

Визитные карточки печатаются на плотной мелованной бумаге. Классическим вариантом считается визитная карточка белого цвета со строгим черным шрифтом, хотя в настоящее время деловыми людьми, кроме дипломатов, при оформлении визитных карточек используется и другие цвета.

Рекомендуется заказывать визитные карточки комплектом не менее 200—300 штук (меньше — быстро разойдутся, больше — могут оказаться непригодными при изменении статуса владельца или его координат).

При проведении мероприятий типа симпозиумов, конференций и т. п. используют большие визитные карточки — бейджи с указанием имени, фамилии, ученого звания, должности, организации, учебного заведения или научного центра. Бейджи прикалывают на левой стороне груди и носят только в здании, где проходит мероприятие.

При выполнении **функции письменного послания** в настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому



посылается карточка, а именно:

**P.f.** — поздравление с праздником (**p.f.N.A.** — поздравление по случаю Нового года);

**P.r.** — выражение благодарности;

**p.f.c.** — выражение удовлетворения знакомством;

**p.c.** — выражение соболезнования;

**p.p.p.** — выражение соболезнования с готовностью помочь;

**p.p.** — для заочного представления;

**p.p.c.** — при прощании вместо личного визита (например, в случае длительного отпуска или окончательного отъезда из страны пребывания).

На визитные карточки с буквами **p.g.**, **p.p.c.** принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами **p.c.**, **p.f.**, **p.p.p.** посылают свою визитку с буквами **p.g.**, т. е. благодарят. На визитку с сокращениями **p.p.** ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты.

На визитных карточках могут быть и другие надписи, краткие сообщения на родном или иностранном языке. В таких случаях текст пишется в третьем лице, подпись не ставится.

С визитной карточкой посылают цветы, подарки и т. п. Если визитная карточка прилагается к подарку, ее вкладывают в коробку с подарком или в букет цветов. Если цветы посылаются по случаю похорон, никакой приписки на карточке делать не следует.

Визитная карточка иногда используется в качестве приглашения на неофициальный прием (завтрак, ланч, коктейль и др.). В этом случае сверху пишут фамилию, имя и отчество приглашенного, а внизу • — место, число и время проведения приема.

При изменении адреса новую визитную карточку вместе со старой отправляют по почте своим знакомым. Визитные карточки никогда не подписывают, дата на них не проставляется.

На визитных карточках, посылаемых в одном конверте нескольким

лицам, работающим вместе в одном учреждении, фирме или посольстве, в верхнем левом углу каждой карточки карандашом или ручкой пишется фамилия лица, которому она адресована. В одном конверте на имя одного лица могут быть посланы визитные карточки от разных лиц.

Визитные карточки, завозимые владельцем непосредственно, загибаются с правой стороны (загнутый угол означает личное посещение); посылаемые визитные карточки не загибаются.

На визитные карточки ответ полагается давать визитной карточкой в течение 24 часов после их получения.

Обмен визитными карточками — обязательный атрибут первой личной встречи с деловыми партнерами. При знакомстве первым визитную карточку вручает младший по должности старшему, при равенстве социальных статусов и в неофициальном общении младший по возрасту первым вручает визитную карточку старшему. При деловой встрече с иностранными партнерами первыми визитные карточки вручают хозяева. Обмен визитными карточками ведется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации.

При вручении визитной карточки произносят вслух свою фамилию, при получении — фамилию вручающего. Это делается во избежание неправильного произношения.

При вручении визитных карточек принято обмениваться легкими поклонами. Представителям ближневосточных стран карточку принято вручать правой рукой, в странах Азии, в частности в Японии — обеими руками. Принимают визитные карточки правой рукой или обеими руками.

Если деловой человек, находясь в другой стране или городе, хочет быть представленным определенному лицу, он может воспользоваться своей карточкой и карточкой другого делового человека (посла, консула, бизнесмена), который хорошо знаком с тем, с кем данный человек хочет познакомиться. Тогда свою карточку и карточку посредника с надписью **р.р.** отправляют по почте или отвозят сами в офис. Инициатору знакомства положительный ответ на его послание отправляют по указанному им адресу

визитной карточкой без надписей. После этого можно позвонить и договориться о встрече.

Деловому человеку рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек. Наличие визитной карточки у сотрудников фирмы помогает общению с партнерами в соответствии с общепринятыми международными нормами делового этикета.

Визитная карточка представляет собой «портрет» конкретной личности, так что обращаться с ней надлежит очень аккуратно.

Анализ визитной карточки (такая работа во многих фирмах ведется постоянно) может дать дополнительную информацию о статусе ее владельца, организации, которую он представляет.

### **8.3. Этикет приветствий и представлений**

Этикет приветствий и представлений — совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и достаточного внимания. В современном деловом этикете выработаны некоторые правила относительно знакомства и приветствий в зависимости от пола, возраста и должности контактирующих людей, а также от того, находятся ли они в группе или в одиночку.

Одно из условий успеха в профессиональной деятельности — это создание в глазах потенциального партнера образа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе, не вызывая своими поступками недоумения и пренебрежительной усмешки.

Следует помнить, что наша ответственность за собственное поведение усиливается при широком и активном развитии международных контактов. В этой ситуации на нас смотрят как на представителей страны и ее народа, и по нашим поступкам очень часто судят о них. Поэтому необходимо усвоить

правила поведения, принятые во всех странах. Свод этих правил предполагает несколько основных качеств этики взаимоотношений: вежливость, естественность, достоинство и тактичность.

Вежливость предполагает прежде всего приветствие, которое представляет собой особую форму взаимного уважения. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Этикет предусматривает определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным.

Такой элемент приветствия как рукопожатие пришел к нам из глубины веков. В свое время он демонстрировал отсутствие оружия в руке. В настоящий момент рукопожатие является достаточно ответственным проявлением взаимного расположения людей друг к другу и требует тактичности в сочетании с естественностью.

В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Для наглядности отображения права или обязанности «первого шага» кого-либо из сотрудников в некоторых наиболее характерных ситуациях приведена табл. 10.1. Данная таблица отражает несколько основных, наиболее часто встречающихся ситуаций. Эти ситуации можно условно назвать вариантами встречи сотрудников одной или различных организаций, причем эти сотрудники находятся в различном положении, исходя из их возраста, пола, должностного уровня и т. п.

Кроме этикета процедуры знакомства и приветствия, существуют еще и правила вербального этикета, связанного со стилем речи, принятым в общении деловых людей. Существуют как исторически наработанные, так и

заимствованные стандартные речевые обороты, используемые для знакомства и приветствия. Так, например, вместо обращения по половому признаку или слова «товарищ», все большее распространение получает обращение «дамы», «господа», «судари», «сударыни». Это исконно русские слова, и они отражают ту необходимую степень уважения и вежливости, которая соответствует современному деловому этикету.

При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно, если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.

Если позволяют условия и время беседы, возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» — «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо» — «Спасибо, да».

## Правила приветствия в различных ситуациях

№ п/п	Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при:		
		приветствии	рукопожатии	представлении
1.	Мужчина	+		+
	Женщина		+	
2.	Старший по возрасту		+	+
	Младший по возрасту	+		
3.	Старший по должности		+	+
	Младший по должности	+		
4.	Проходящий мимо группы	+		
	Стоящий в группе		+	+
5.	Входящий в комнату	+	+	
	Находящийся в комнате		+	+
6.	Обгоняющий идушего	+		
7.	Руководитель делегации,	+		

	входящей в комнату Руководитель делегации, находящейся в комнате		+	+
<p>Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие в рассматриваемой ситуации.</p>				

Вербальный этикет допускает так же применение различных психологических приемов, таких как, например, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

В речевом этикете деловых людей также большое значение имеют комплименты — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, ума делового партнера. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести, в необходимая часть речевого этикета, особенно, если деловой партнер — женщина.

Следует сделать некоторые замечания относительно рукопожатия.

Все чаще используется рукопожатие в качестве приветствия или прощания с женщиной, но здесь возможны модификации по сравнению с мужским вариантом. Как правило, инициатором рукопожатия должна быть женщина. Исключение из правил составляет ситуация, когда мужчина намного старше женщины по возрасту или по служебному положению. В этом случае он может подать руку первым.

Хотя рукопожатие и стало привычным и стандартным ритуалом, оно может передать отношение людей друг к другу.

Первый вариант — вы чувствуете, что человек как бы доминирует над вами, т. е. пытается вами управлять и надо быть с ним поосторожнее. Это происходит потому, что его рука направлена вниз по отношению к вашей руке

и вы чувствуете довольно сильное давление. Как правило, такой человек первым протягивает руку для рукопожатия.

Второй вариант — человек протягивает руку так, что его ладонь смотрит вверх и таким образом он дает вам понять, что готов подчиняться и признает ваше лидерство.

Третий вариант — руки движутся параллельно друг к другу и вертикально по отношению к плоскости пола. Давление ладоней также примерно одинаковое. Это отношения равенства, партнерства.

#### **8.4. Внешний облик делового человека**

Необходимо помнить, что одежда отражает и подчеркивает индивидуальность, характеризует делового человека как личность. Решение о приеме на работу зависит от внешнего вида соискателя. Если он одет неподобающим случаю образом, то вряд может рассчитывать на успех. Выбор одежды обусловлен сферой предстоящей деятельности и должностью: так, одежда банкиров отличается консерватизмом, который не приветствуется в творческих кругах.

«Встречают по одежке, провожают по уму», — гласит народная мудрость. Многие люди это правило очень часто игнорируют. Однако сознательно или неосознанно, но мы судим об окружающих по их внешнему виду.

Встречая человека в первый раз, мы судим не только о том, как он одет, как выглядит, но и о том, кто он. И наоборот, зная, с каким человеком нам предстоит познакомиться, мы можем мысленно представить его себе. Полагая, что каждая категория людей выглядит определенным образом, и, видя человека, соответствующего этим представлениям, мы автоматически относим его к той или иной категории. А потом ждем от него определенных поступков, соответствующего поведения.

Следует помнить, что внешний облик делового человека — это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера костюм служит кодом,



свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно стараться подавлять партнеров богатством своего облика: имитация богатства считается в западном бизнесе весьма неэтичным явлением.

Служебная обстановка накладывает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие — «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моде, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т. е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»);
- сопоставимость цветов в цветовой гамме;
- совместимость фактуры материала;
- сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды;
- соответствие качественного уровня аксессуаров (обуви, папки для бумаг, портфеля и т. п.) качеству основного костюма.

Необходимо отметить, что главное правило, которое нужно стремиться выполнять, подбирая деловой костюм во всех его компонентах — общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить вашего партнера думать, что столь же аккуратны вы будете и в делах.

Таким образом, мы можем использовать наш имидж для достижения наиболее благоприятного впечатления у окружающих еще на этапе знакомства, когда нет возможности проявить свои интеллектуальные и иные способности. По данным некоторых исследований, 55% впечатлений, которые мы производим на других людей, определяются тем, что они видят (цвет кожи и

волос, внешний вид, поза, мимика и жесты, выражение лица, характер зрительного контакта); остальные 45% впечатлений определяются тем, что люди слышат (смысловая нагрузка речи, ее темп, высота голоса, ясность речи, произношение и т. п.).

Разумеется, конкретная ситуация требует соответственных решений, но существуют общие этические правила, придерживаясь которых, мы будем адекватно восприниматься окружающими, а наш образ будет работать на нашу карьеру и на общий позитивный имидж той организации, которую мы представляем.

Даже очень качественные, дорогие и модные вещи могут смотреться безвкусно, если вы не соблюдаете условие единства стиля. Ваш костюм и аксессуары должны сочетаться не только по цветовой гамме и фактуре материала, но и выглядеть единым стилистическим целым. Нельзя смешивать в одном костюме «силовой» и «доступный» или спортивный и сугубо деловой стиль.

«Властный», или «силовой», стиль одежды (темный костюм с прямыми «жесткими» плечами, белая рубашка, традиционный неяркий галстук, туфли-мокасины) соответствует ситуации ответственного совещания или важных переговоров. Однако, если необходимо создать непринужденную атмосферу и устранить дистанцию, лучше использовать «доступный» стиль, например менее строгий серый костюм с «мягкими» плечами.

Если перед вами стоит проблема слишком «сурового» или слишком «мягкого» стиля одежды, попытайтесь решить ее с помощью цвета. Темный деловой костюм можно «оживить» светлой (но не белой) рубашкой или чуть более ярким, чем обычно, галстуком. Костюм в «доступном» стиле можно выдержать в одной цветовой гамме приглушенных тонов, тогда он будет смотреться более официально.

Обычно одежда зависит от стиля жизни и места работы. В таких отраслях, как финансы, юриспруденция, политика, бухгалтерский учет, консалтинг, ношение строгой одежды имеет практически обязательный

характер. В других отраслях, например, в средствах массовой информации или рекламе, допустима гораздо большая свобода.

На собеседовании, по результатам которого будет приниматься решение о замещении вакантной должности, внешний вид должен говорить о том, что вы легко вольетесь в ряды сотрудников организации, поскольку вам присущ корпоративный имидж (а следовательно, вы высоко ставите и корпоративные ценности).

Стремясь получить продвижение по службе, оденьтесь так, как одевались бы для выполнения той работы, которую хотите получить. Таким образом начальство скорее может представить вас на этой должности.

Детали одного костюма должны также удовлетворять такому требованию, как совместимость, т. е. соответствовать друг другу по следующим параметрам:

- расцветка (детали костюма не должны резко контрастировать друг с другом, недопустимо соединение «несочетаемых» цветов, таких, например, как ярко-красный и ярко-зеленый, если этого не требует ситуация или униформа), разумнее всего соблюдать правило «трех цветов»;
- фактура материала (предметы костюма не должны быть изготовлены из ткани явно разной фактуры и плотности, например, из тяжелой шерсти и шелка);
- сезонность (легкие летние брюки и юбки рядом с тяжелыми зимними пиджаками и жакетами будут смотреться неуместно).

Наиболее важный цвет — тот, который находится ближе к лицу. Сорочки, блузы, галстуки, шейные платки должны быть таких оттенков, которые подходят не только к цвету костюма, но и к вашему лицу и украшают его.

Желание выразить свою индивидуальность (а сделать это прежде всего можно с помощью одежды) и в то же время поддерживать определенные стандарты, требует нахождения точной грани между стремлением проявить себя и соответствием окружающей обстановке.

Одним из важнейших аксессуаров общего делового костюма является

обувь. Поэтому ни в коем случае нельзя забывать о ее качестве — старая неаккуратная обувь может испортить впечатление даже от вполне приличного костюма. Более того, дорогая ухоженная обувь может отвлечь внимание от дешевой одежды.

Для делового человека аксессуары часто имеют функциональное значение: в портфеле лежат необходимые документы, часы помогают правильно распоряжаться временем. На эти аксессуары люди обращают внимание потому, что они используются постоянно.

Слишком большое количество аксессуаров делает внешний вид человека суевливым и может отвлекать внимание. Впечатление должны производить результаты работы, а не то, что у вас в руках. Следите за тем, чтобы все мелочи были функциональны.

В то же время не следует забывать, что иногда именно детали «логически завершают» ваш имидж. Тем более, что в последнее время такие вещи, как часы, очки, ручки стали не столько «средствами производства» делового человека, сколько символами его благосостояния. Отсутствие их или замена дешевыми аксессуарами будет заметна не меньше, чем отсутствие галстука. С другой стороны, наличие излишне ярких, вычурных аксессуаров или иных деталей в одежде может дать отрицательный эффект, когда ваш собеседник все внимание уделяет тому или иному элементу вашего внешнего облика в ущерб восприятию общего позитивного образа, включая те суждения, которые вы произносите. Детали вашей одежды должны способствовать, а не мешать общему восприятию вас как квалифицированного специалиста и приятного собеседника.

Если человек имеет «ухоженный вид», то он словно излучает положительную самооценку, что автоматически увеличивает шансы на высокую оценку его окружающими.

Необходимость появляться на работе внешне аккуратным и хорошо одетым каждый день обусловлена тем, что коллеги и начальство склонны, как правило, распространять вашу внешнюю аккуратность и на рабочие качества,

такие как ответственность, порядочность, обязательность и аккуратность в делах.

Кроме того, выполнение правил этикета внешнего облика говорит об уважении человека по отношению к окружающим его людям.

### **8.5. Особенности внешнего облика деловой женщины**

Если талантливый мужчина может сделать карьеру, даже имея неудачный имидж, то для женщины это практически невозможно. Ключевыми факторами, которые производят положительное впечатление на окружающих, являются:

- элегантная одежда;
- привлекательная прическа;
- тонкий макияж;
- впечатляющие аксессуары.

Безусловно, модный костюм — еще не гарантия быстрого продвижения по службе, но если женщина лишена вкуса, ее шансы равны нулю. Практика показывает, что у многих женщин отсутствует вкус в выборе одежды. Причина этого — недостаток необходимых знаний. Обычно женщины формируют свой стиль методом проб и ошибок, которых может оказаться слишком много. Полагаться на мнение окружающих рискованно, так как советы с удовольствием дают, как правило, люди малокомпетентные.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина, одежда которого в большинстве случаев бывает однообразного покроя. Это представляет женщине более широкие возможности подобрать такие фасоны одежды, которые наиболее соответствуют ее индивидуальным вкусам и подходят к особенностям ее фигуры. При этом нужно помнить, что хороший фасон одежды должен подчеркивать соответствующую красоту форм и исправлять имеющиеся недостатки фигуры.

Консервативный костюм был и остается главным предметом гардероба деловой женщины. Современный гардероб деловой женщины должен содержать пять типов костюмов:

- костюм первого типа — традиционный атрибут гардероба. Он имитирует цвета и дизайн мужского костюма, жакет может быть с лацканами и без них. Жакет с лацканами подходит для работы в фирме, в штате которой преобладают мужчины, жакет без лацканов хорош во всех случаях жизни. Если вы собираетесь на собеседование в фирму, деловая сфера которой вам незнакома, цвет костюма с жакетом без лацканов должен быть темно-синим или серым;

- костюм второго типа отличается ярким цветом — красным, пурпурным, малиновым, фиолетовым или эффектным узором. Он может быть из ткани в крупную елочку или с рисунком в виде крупной клетки;

- костюм третьего типа представляет собой стильную профессиональную модель. Различные цветовые оттенки и покррой обуславливают создание имиджа, символизирующего мягкость и женственность деловой женщины. Жакет костюма третьего типа носят, как правило, без блузки;

- к четвертому типу относят изысканные костюмы пастельных тонов (бледно-желтого, кремово-белого), изысканность и женственность которых подчеркивают маленькие воротнички из бархата, оригинальная отделка выреза или рукавов. Считается, что подобные костюмы уместны только в теплое время года;

- пятый тип костюма консервативного покроя предпочитают преуспевающие деловые женщины. Он может быть темно-сливовым, темно-бордовым и т. п., его элегантность, безупречность незаменимы при работе с самыми высокопоставленными особами.

Необходимо отметить, что деление костюмов на пять типов достаточно условно и не отражает фактического многообразия. Тип одежды следует определять исходя из сложившейся ситуации. Конечно, хорошо иметь в своем гардеробе все пять типов костюмов, но многим женщинам такая роскошь не доступна. Тем, кто хочет заниматься бизнесом долго и всерьез, следует приобрести хотя бы две-три модели, дополняющие друг друга. Например, стильный профессиональный костюм прекрасно сочетается с костюмом для

успеха, а умело подобранные аксессуары могут сделать консервативную модель модной.

Следует учитывать, что мужчины и женщины оценивают деловой костюм по-разному. Исследования показывают, что мужчинам больше нравится костюм для успеха, так как женщины в нем выглядят более компетентными, мужчины старше 55 лет отдают предпочтение традиционному костюму с лацканами. Авторитарный и профессиональный имидж деловой женщины уместен в тех случаях, когда возникают трудности в отношениях с начальником или коллегами. Второй тип костюма стал почти униформой, так как пользуется неизменным успехом у женщин — руководителей офисов. Костюм в клетку дает иллюзию увеличения роста. Используя насыщенные и яркие цвета, женщина маленького роста способна обратить на себя внимание и выглядеть уверенно. Неправильный подбор оттенка или размера рисунка может подчеркнуть отсутствие вкуса или несостоятельность. И хотя женщине, одетой в такой костюм, кажется, что она эффектна, мужчина может воспринимать ее иначе.

Рекомендуются свободные, а не облегающие юбки, которые не так вытягивались бы при ходьбе или сидении. Для весны и лета необходим светлый костюм. Рекомендуемые цвета: слоновой кости, серовато-бежевый, серовато-коричневый. Чем костюм светлее, тем более качественного пошива он должен быть. Любая женщина, невзирая на свои природные данные, может носить серовато-бежевый или серовато-коричневый костюм.

Красный костюм должен быть в гардеробе каждой работающей женщины (или хотя бы красный жакет как дополнение к юбкам). Великолепный нейтральный цвет — пурпуровый, причем темных сочных оттенков, например, фиолетовых тонов. Пурпуровый также может носить практически любая женщина.

Предпочтительность для официальной обстановки костюма не означает, что для деловой женщины в этой ситуации неприемлемо платье. Оно также подходит, но платье больше подвержено моде, а ее изменчивость влияет на

стабильность и определенность впечатления. На легкое платье из шелка, вискозы или джерси следует надевать жакет.

Деловая женщина платье или костюм строгих и скромных тонов может надевать не только на службу, но и на дневные приемы. На приемы, организуемые после 20 часов, рекомендуется надевать более нарядные и открытые (вечерние) платья. Они могут быть длинными и обычной длины. Одежда в этом случае дополняется вечерними туфлями из кожи или замши на удобном каблуке и маленькой сумочкой.

Пояс должен выглядеть частью костюма, а не смотреться ненужным придатком. Юбка без пояса обычно выглядит «незаконченной». Следует выбирать пояса нейтральных цветов и такой ширины, которая подошла бы к фигуре. Элегантно выглядит пояс под цвет туфель. Если туфли теплых тонов, например коричневые, можно к платью или юбке надеть пояс оливкового или желтого цвета. Иногда можно сочетать цвет пояса с одним из цветов на юбке, с цветом блузки или костюма.

Чулки или колготки для делового костюма обязательны. Следует покупать качественные чулки нужного размера со смесью прочных волокон, например с лайкрой. Что касается цвета чулок, то он должен сочетаться с цветом юбки, платья или туфель. С юбками и туфлями теплых тонов хорошо смотрятся бежевые чулки. К темно-синим — подходят тонкие темно-синие или голубовато-серые чулки. Не следует пытаться создать впечатление загара тем, что наденете бронзовые чулки. Выглядит это плохо и испортит любой наряд. Узорчатым чулкам также не место в рабочем гардеробе.

Дешевые или поношенные туфли любой имидж сводят на нет. Женщины, которые покупают некачественные туфли, лишают себя удовольствия прекрасно выглядеть и комфортно чувствовать. Для работы и отдыха следует иметь несколько пар туфель. Они не должны быть одинакового стиля, но должны подходить к любой одежде. Для работы рекомендуются туфли из натуральной кожи. Летом не поддавайтесь желанию приобрести туфли с открытым большим пальцем (открытые пятки допустимы, пальцы — нет). Что



касается их цвета, то зимой наиболее приемлемы темно-синий, черный, коричневый. Летом туфли носят под цвет одежды, но всегда популярны бежевый и светло-серый.

Некоторые женщины имеют от природы такие великолепные волосы, которые стоит только вымыть и просушить — и они чудесно выглядят. Однако многие обречены на применение различных косметических препаратов, обещающих улучшить качество волос: пенные фиксаторы и гели помогают придать форму ослабленным волосам; различные масла, воск, кондиционеры улучшают качество волос и т. д. При сегодняшнем богатейшем выборе различных препаратов по уходу за волосами нет никакого оправдания, если волосы выглядят неухоженными. Хорошая прическа может так же изменить образ, как и новый костюм. Женщинам, принявшим решение перекраситься, специалисты советуют придерживаться своего естественного цвета.

Макияж у женщин является оценочным фактором. Женщины, отвергающие макияж, ставят себя в худшие условия. Они производят впечатление неухоженных. Косметика деловой женщины должна быть неброской, а запах духов едва ощутимым.

Часы являются самой значительной вещью, относящейся к аксессуарам. Женщины, не носящие часов, дают окружающим понять, что не имеют даже смутного представления о том, какова цена времени. Подберите часы, которые бы соответствовали полноте запястья. Электронные модели не столь элегантны, как обыкновенные механические. Что касается стиля, то следует выбирать классику — она еще никогда и никого не подводила. Женщинам не следует носить мужские часы.

Очки придают женщине деловой вид, хотя и несколько снижают ее привлекательность. Женщине, занятой в бизнесе, рекомендуется носить очки в пластмассовой и роговой оправе средних размеров. Брюнеткам лучше идут оправы для очков в тон их волос, блондинкам и рыжеволосым — оправы коричневого цвета. Женщина в затемненных очках, даже в самых модных и дорогих, не вызывает доверия.

Ручка для письма деловой женщины не должна выглядеть дешевой, а карандаш — иметь вид огрызка. При себе следует иметь хорошую перьевую ручку. Она необходима, главным образом, при подписывании деловых бумаг. Шариковой ручкой можно пользоваться только за своим рабочим столом, но на совещаниях или переговорах, в присутствии других людей делайте это только элегантной дорогой ручкой.

Неотъемлемым атрибутом деловой женщины является дипломат (атташе-кейс) или дамская сумочка, сделанные из кожи хорошего качества без ярких украшений. Постарайтесь этого не делать. Деловые бумаги следует держать в папке, а личные вещи: пудра, помада, гребень, щетка для волос и т. п. — должны находиться в небольшой косметичке в портфеле или дипломате вместе с записной книжкой и ключами. Для хранения денег практична и удобна маленькая сумочка на длинном ремне (только для кошелька). Выбирая портфельчик или дипломат, купите самый лучший, по возможности кожаный. С большинством туалетов вполне элегантно выглядит черная или красновато-коричневая сумка. Если основной цвет вашей одежды темно-синий, то можно выбрать сумку такого же цвета.

Женщины носят перчатки когда хотят и где хотят. Мнение, что перчатки нельзя носить без головного убора, неверно. Подавая руку мужчине, можно их не снимать. Входя в православный храм, перчатки снимают. Женщина, взявшая слово для выступления, может подойти к трибуне в перчатках, но должна снять их прежде, чем начнет речь. На вечерний прием допустимо надеть поверх длинной перчатки браслет, но кольца надевать нельзя. Самыми элегантными считаются перчатки из тонкой лайки.

### **Вопросы для изучения:**

1. Опишите внешний облик делового человека.
2. Какие особенности внешнего облика деловой женщины вы знаете?
3. Расскажите правила этикет приветствий и представлений.
4. Что должно входить в визитную карточку?
5. Перечислите особенности внешнего облика деловой женщины.

## Лекция 9

### Тема 9. Этикет в практике деловых отношений

#### План:

1. Поведение в общественных местах.
2. Этикет деловых приемов.
3. Презентации организации, продукции, услуг.
4. Искусство комплимента.
5. Правила вручения подарка.
6. Особенности делового общения с иностранными партнерами.

**Аннотация.** Данная тема раскрывает этикет и имидж делового человека

**Ключевые слова:** этичное поведение, прием в деловой сфере, комплимент

#### Глоссарий:

*Этичное поведение* — принятый во всех разделах Википедии свод норм поведения, которого следует придерживаться при редактировании статей, в ходе обсуждения каких бы то ни было вопросов, а также при написании комментариев к правкам.

*Прием в деловой сфере* - способ заключения взаимовыгодных сделок в оптимальной и непринужденной полуофициальной обстановке.

*Комплимент* - это особая форма похвалы, выражение одобрения, восхищения внешним видом человека, его манерами, удачно сказанным словом. Облеченный в вежливую форму, он всегда доставляет удовольствие - в каждом из нас есть хоть немного себялюбия и тщеславия.

#### Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где рассказывается об этикете и имидже делового человека;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

#### Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://www.referat.ru/referat/etiket-i-etika-delovyh-otnosheniy-31410>
2. [http://otherreferats.allbest.ru/ethics/00028985\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/ethics/00028985_0.html)

### 9.1. Поведение в общественных местах

Деловому человеку приходится контактировать с другими людьми в так называемых общественных местах: на улице, в транспорте, в государственных и негосударственных административных учреждениях, театре и т. д. Общение в

этих местах часто кратковременно и обезличено, т. е. во взаимодействие вступают незнакомые люди. Тем не менее такое взаимодействие также регулируется правилами этикета.

На улице. К внешнему виду на улице предъявляются такие же требования, как и в других общественных местах. Одежда и обувь должны быть чистыми, опрятными, волосы причесанными, головной убор должен хорошо сидеть на голове. Переходить улицу следует в положенных местах, нельзя ходить по проезжей части и газонам, на тротуаре необходимо соблюдать правую сторону, не мешать прохожим. Если случится в тесноте или нечаянно толкнуть прохожего, следует извиниться. Вопросы типа «Как пройти ...?» задают вежливо. За ответы благодарят. Если вас спрашивают, то отвечайте четко и ясно. Если сомневаетесь, лучше извинитесь, откажитесь от ответа. На ходу не следует горбиться, размахивать сильно руками или держать их в карманах. Только в очень холодное время их можно засунуть в карманы пальто или куртки. Не следует ходить с сигаретой в зубах, есть на ходу. Если очень хочется покурить или поесть, для этого нужно отойти в сторону. На прохожую часть нельзя бросать окурки и другой мусор.

Максимальное число идущих в ряд — три человека, на многолюдном тротуаре — два. В паре с мужчиной женщина занимает место с правой стороны, за исключением военнослужащих, которым необходимо отдавать честь. В компании двух мужчин женщина идет посередине, если две женщины и мужчина, то справа от него находится старшая, а рядом с ней — младшая. Когда женщины равны по возрасту, мужчина занимает место между ними. Сумку надо нести так, чтобы не задевать прохожих. Зонт держат в вертикальном положении.

Когда идешь по тротуару, нужно быть внимательным, одновременно смотреть под ноги и по сторонам, не пропуская без приветствия знакомых. При желании поговорить со встретившимся знакомым необходимо отойти для этого в сторону, чтобы не мешать прохожим, как и в случае, если захочется поближе познакомиться с памятником архитектуры.

На улице не следует громко кричать, свистеть, показывать пальцем, пристально рассматривать прохожих, оглядываться вслед им. Хорошо воспитанный человек не только соблюдает писанные и неписанные правила поведения на улице, но и оказывает помощь тем, кто в ней нуждается: помогает перейти улицу, спуститься по крутой или скользкой лестнице пожилому человеку, инвалиду, своей спутнице.

В транспорте. Прежде чем войти в автобус, троллейбус, трамвай, следует дать возможность выйти пассажирам, ехавшим в нем. Входят не толкаясь, помогают войти тем, кто нуждается в помощи (пожилым людям, инвалидам и т. д.). Если мужчина едет с женщиной, он должен пропустить ее вперед. Войдя в транспорт, не нужно останавливаться у входа, а пройти в салон, чтобы дать возможность уехать и другим пассажирам. Те, кто едет до первой или второй остановки, входят последними.

Молодым людям при наличии в транспорте пожилых людей, пассажиров с детьми, инвалидов не следует садиться на передние сиденья, предназначенные для этой категории пассажиров. Такие места, как правило, обозначены специальными знаками. Воспитанные молодые люди уступают место пожилым. Те, кому предложили сесть, обязательно должны поблагодарить за любезность и воспользоваться ею. Если же по-прежнему хотят стоять, то вместе с благодарностью стремятся объяснить причину, например, словами: «Спасибо! Я скоро выхожу».

В переполненном транспорте следует располагаться так, чтобы как можно меньше доставлять беспокойства соседям. Особенно надо быть осторожными с сумками, рюкзаками. Их обязательно снимают с плеч и держат в руках. На сиденье сумки ставить не следует. Стоящих или сидящих рядом людей не рассматривают. В развернутые для чтения книги, газеты, журналы не заглядывают. В свою очередь читающие должны держать газету или журнал сложенными.

В транспорте нельзя громко разговаривать, и тем более навязывать свои разговоры и расспросы попутчикам. При кашле надо закрывать рот платком,

при желании чихнуть — массировать переносицу. Если вы простужены, следует избегать общественных мест. Есть в общественном транспорте, за исключением поездок на дальние расстояния, следует избегать.

С просьбой прокомпостировать билет или передать деньги для его покупки обращаются со словами: «Пожалуйста...», «Будьте добры...», «Будьте любезны...» За проявленную любезность обязательно благодарят.

Пассажирам с детьми надо следить, чтобы последние вели себя подобающим образом, не шалили, не шумели, не становились в обуви на сиденье, не трогали руками и ногами соседей. Детей школьного возраста родители должны учить уступать место старшим. Но громко отчитывать, тем более шлепать детей по поводу плохого поведения не стоит. Просто надо негромко сделать замечание, а наедине с этической точки зрения оценить проступок ребенка.

Нельзя мешать контролеру выполнять свои служебные обязанности. Без всяких комментариев следует предъявлять проездной билет и без возмущения, тем более без оскорблений, платить штраф за проезд «зайцем».

Пробираясь к выходу, спрашивают, не выходят ли впереди стоящие. Мужчина, который едет с женщиной, выходит первым и при выходе предлагает ей руку. Это же делают молодые люди при выходе со своими спутниками — пожилыми людьми. Так же помогают выйти старым людям, инвалидам, с которыми незнакомы.

При посадке в такси мужчина должен открыть дверь женщине или другому уважаемому лицу. Ей, как и другим людям, к которым относятся с почтением, предоставляется близкая к тротуару сторона заднего сиденья. Мужчина усаживается рядом с женщиной. Если пассажирами являются две женщины и мужчина, женщины садятся на заднее сиденье, а их спутник — рядом с водителем. При поездке в такси одного мужчины или одной женщины приемлемым для них местом является сиденье рядом с водителем. В салоне автомобиля присаживаются на край сиденья и втягивают ноги. При выходе ноги ставят на тротуар и поднимаются с сиденья. Подбирать по пути

следования автомобиля прохожих водитель может только с разрешения пассажиров, находящихся в автомобиле. Курить также следует с позволения спутников.

В поезде. Готовясь к поездке в поезде, необходимые в дороге вещи (туалетные принадлежности, еду и т. д.) укладывают в отдельную ручную кладь, но таким образом, чтобы при их выемке не перебирать все содержимое этой кладки.

Войдя в купе, здороваются. Представляться спутникам, с которыми едете в одном купе, не обязательно. Если при взаимном обмене первыми нейтральными фразами (о погоде, транспорте, станции и т. д.) обнаружится обоюдное желание продолжить общение, то в процессе беседы можно познакомиться. Однако вопросы о личной жизни попутчика задавать не следует.

Отъезжая на поезде, не загромождайте окна вагона без необходимости, так как ваши спутники, возможно, также желают с кем-нибудь проститься. В купе не открывайте окно, не спросив предварительно согласия других пассажиров. При путешествии поездом рекомендуется брать с собой не авоськи и пакеты, а дорожные сумки или чемоданы. В купе следует вести себя корректно. Неприлично класть ноги на противоположное сиденье, курить, слишком громко разговаривать, веселиться, петь, свистеть и т. д.

В транспорте дальнего следования нужно располагаться на месте, указанном в билете. Культурный человек предложит пожилому спутнику или женщине свою нижнюю полку. Следует помнить, что на этой полке имеют право сидеть и обладатели верхних мест. Для общего пользования предназначен размещенный в купе столик. Поэтому его не стоит заставлять своей едой. Она должна храниться в сумках. В дорогу пищу целесообразно брать в виде бутербродов. Мясо птицы лучше разрезать дома, чем на виду у других людей. Во время еды пища находится на захваченных с собой салфетках. Предлагать или не предлагать попутчикам разделить застолье? В данном случае можно поступать по собственному усмотрению. Отказ от

совместной еды надо воспринимать спокойно. По окончании несъеденную еду убирают в сумку, остатки же выбрасывают в мусорный ящик, расположенный в коридоре вагона, а не в окно или под сиденье.

С попутчиками вести себя следует вежливо и тактично, как можно меньше доставлять им беспокойства. Курить надо в тамбуре. Во время ночного сна даже автономное освещение для чтения включать нежелательно. Это же касается и работы радио. Если ваши попутчики собираются лечь в постель, следует выйти из купе. Первыми обычно готовятся ко сну пассажиры верхних полок. Те, кто уже готов ко сну, отворачиваются к стенке.

Прощаясь с попутчиками, желают им доброго пути. Если вы приезжаете на свою станцию во время, когда знакомые спутники спят, будить их для прощания не надо. Это можно сделать перед сном или по их просьбе.

Если мужчина едет с женщиной, то из поезда, как и из иного транспортного средства, он выходит первым, поднося ее багаж и помогая ей сойти на перрон.

В самолете. При посадке в самолет и в полете следует строго выполнять требования, предъявляемые к авиапассажирам. Необходимо правильно заполнять таможенную декларацию, безропотно проходить таможенный досмотр и т. д.

При входе в самолет приветствуют стюардессу. Важнейшее этическое правило, которое должны соблюдать пассажиры, — не показывать свой страх другим пассажирам, не вспоминать вслух об авиакатастрофах, не делиться своими замечаниями типа «что-то шасси не выпускаются» и т.п. Со всеми вопросами и просьбами обращаются к стюардессе. Чтобы скоротать время пребывания в воздухе, можно почитать или побеседовать с соседом, если он не против. При выходе из самолета благодарят стюардессу и прощаются с ней.

В государственных и негосударственных административных учреждениях. Входя в учреждение, здороваются с находящимся в вестибюле вахтером или дежурным. По его требованию предъявляют необходимые для входа документы (пропуск, паспорт, удостоверение и т. п.).



Перед посещением учреждения четко уясняют цель визита, предмет беседы с его руководителем или другим должностным лицом, продумывают ее план, готовят нужные документы. При необходимости заранее договариваются о встрече и, естественно, приходят к назначенному времени.

При наличии в учреждении гардероба верхнюю одежду оставляют там. Во всех случаях мужчины, входя в служебные помещения, снимают головной убор.

Если в приемной должностного лица есть секретарь, то сообщают ему о назначенной встрече, и тот, выяснив, смогут ли принять посетителя, пропускает его в кабинет. Секретарь может представить его хозяину кабинета. При входе в кабинет в дверь не стучат. При отсутствии секретаря входят в кабинет в назначенное время. И в этом случае, входя в кабинет, можно не стучать. Стучат только тогда, когда такой порядок устанавливает хозяин кабинета. Нельзя стучать в служебные комнаты, в которых работают несколько сотрудников. В таком случае, входя в комнату, тихо или поклоном приветствуете тех, кто обратил внимание на вас, и подходите к нужному должностному лицу. Если не можете определить, за каким столом он сидит, спрашиваете о нем у близлежащего к двери работника. Если по учреждению идут с сопровождающим, то он идет рядом или чуть впереди гостя. В освещенную служебную комнату гостя пропускают первым, в неосвещенную — первым входит сопровождающий. Это же правило выполняет мужчина в отношении своей спутницы. На лестнице мужчина уступает место женщине у перил, сам же по отношению к ней занимает такую позицию, чтобы помочь быстро поддержать свою спутницу, если она вдруг споткнется. Наиболее удобная позиция при следовании вверх по лестнице — сбоку на одну ступеньку выше, вниз — сбоку на одну ступеньку ниже.

Общение посетителя и должностного лица должно быть корректным и деловым. Даже если вопрос решен не в пользу посетителя, при выходе из служебной комнаты не следует громко хлопать дверью. При встрече и беседе с кем-то в коридоре занимают такое место, чтобы не мешать идущим по нему

людям. Разговаривают приглушенным тоном. Уходя из учреждения, прощаются не только с принимавшим вас деловым человеком, но и с человеком, дежурящим у входа:

В гостинице. Прибыв в гостиницу, обращаются к администратору и, если есть свободные места или они заранее забронированы, заполняют листок проживающего. Во многих западных отелях записывают свое имя в книгу для гостей. С обслуживающим персоналом в гостинице, как и в других учреждениях, следует обращаться вежливо. За дополнительные услуги платят чаевые. О сумме чаевых можно поинтересоваться у администратора. Если же вы просите купить газеты или какой-нибудь другой предмет, то она будет составлять 10 — 20% стоимости этих газет.

Когда приходится проживать в номере вдвоем, стараются не мешать друг другу отдыхать или работать с бумагами. Во время ночного сна нельзя включать яркий свет, телевизор или радиоприемник. В ресторан и в буфет выходят в соответствующей для этих заведений одежде, а не в пижаме, спортивном костюме и тапочках.

Свои вещи следует разместить в шкафу и в тумбочке, но не держать их на виду. Проявлением крайнего бескультурья являются сознательная порча имущества отеля, воровство предметов, принадлежащих ему.

Если вы собираетесь пригласить к себе гостей, предупредите об этом соседа по номеру. Гости должны находиться в номерах до установленного администрацией отеля времени.

Во многих заграничных отелях отсутствуют дежурные на этажах. Однако следует иметь в виду, что за вами могут следить в коридоре, лифте посредством телекамер.

Поведение в театре, кинотеатре, на концерте. Нахождение в культурно-просветительном учреждении требует особенно щепетильного отношения к этикету. Основное требование к поведению в этих общественных местах — не мешать людям отдыхать, следить за игрой актеров, музыкантов, перипетиями сюжета театрального спектакля или кинофильма.

Одеваются в театр, на концерт нарядно. Верхняя одежда, которую не снимают только в кинотеатре, также должна быть опрятной.

Как и на деловую встречу, так и на культурно-зрелищное мероприятие нельзя опаздывать. Если же это случится, следует сесть на ближайшее свободное место или обратиться за помощью к дежурной. Мужчина, пришедший с женщиной, в гардеробе помогает ей снять верхнюю одежду, сдает ее и берет номерок, по окончании спектакля получает одежду и помогает ей одеться.

В вестибюль мужчина пропускает женщину первой, но в зрительный зал входит первым сам. Он же ищет места соответственно купленным билетам, просит разрешения пройти у сидящих и усаживает спутницу на более удобное для нее место. Следует помнить, что проходят между рядами спиной к сцене. Надо также иметь в виду, что каждый зритель имеет право только на один подлокотник. В кинотеатре мужчина снимает головной убор, женщина может не снимать берет или шляпку с невысокой тульей и полями. Если в зрительном зале усаживаются две пары, дамы сидят в центре, мужчины — по обеим сторонам. В ложе впереди сидят дамы, за — ними мужчины.

Во время концерта, кинофильма не следует есть, разговаривать, топтать ногами или барабанить пальцами в такт музыке, громко смеяться. Аплодировать предпочтительнее в конце части театральной постановки или после исполнения музыкального номера.

Ни в коем случае нельзя опираться на спинку переднего кресла руками или на кромку переднего сиденья ногами. Естественно, очень беспокоят зрителей соседи, которые кашляют и сморкаются. Более свободные проявления своих эмоций (ритмические аплодисменты, вставание с мест, движения в такт музыке) сейчас позволительны на гала-концертах рок-певцов и музыкантов в больших молодежных аудиториях, но не в залах классического типа (филармониях и др.).

Пользуясь биноклем, не разглядывают людей, сидящих в зале. Не следует пристально рассматривать и прогуливающих в фойе зрителей.

Нельзя без особой необходимости оставлять одну женщину, с которой вы пришли в театр или на концерт. Если мужчина предложил ей посетить буфет, он должен позаботиться о ней, т. е. принести ей то, что она пожелает.

Если вам не нравится то, что вы видите на сцене или на экране, не следует во время действия это обсуждать. Уходить из зала можно после антракта или по окончании зрелища. По окончании спектакля нельзя срываться с места, следует дождаться закрытия занавеса и выхода актеров к зрителям и спокойно уйти.

## **9.2. Этикет деловых приемов**

Деловое общение включает беседы не только за столом совещаний и переговоров, но и обсуждение вопросов на деловых приемах в сочетании с застольем. Общение в неформальной обстановке нередко дает значительный эффект. На деловых приемах люди знакомятся друг с другом, устанавливают первичные контакты, которые впоследствии могут превратиться в долготетнее деловое сотрудничество. Расслабляясь в неофициальных условиях, они обмениваются между собой дополнительной информацией по интересующим их проблемам, лучше узнают друг друга, находят точки соприкосновения своих интересов, что приносит пользу при поиске компромиссов, необходимых для заключения сделок и контрактов.

Деловые приемы бывают официальными и неофициальными. Первые устраиваются главами государств, правительствами, консульствами, военными атташе, торговыми представительствами по случаю национальных праздников, пребывания государственных руководителей, иностранных делегаций, открытия крупных выставок и конференций, заключения международных соглашений. Остальные деловые приемы считаются неофициальными. Официальные приемы обычно проводятся по правилам дипломатического протокола и этикета. Этих же этикетных правил придерживаются и фирмы, организуя приемы в честь своих зарубежных коллег.

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, приемы с рассадкой и

без рассадки за столом.<sup>4</sup>

К дневным относятся приемы типа завтрак, ланч, «бокал шампанского», «бокал вина» и др. В международной практике принято считать, что дневные приемы менее торжественны, чем вечерние.

- Завтрак — устраивается в промежутке времени между 12.00 и 15.00 часами, чаще всего от 12.00 до 13.00 часов. Неофициальные деловые приемы выходят за временные рамки дипломатического протокола. Так, если официальные приемы устраиваются с 12 часов, то первый прием — завтрак — деловым человеком может быть организован и в 8 часов. Такое раннее время диктуется занятостью бизнесменов.

Меню завтрака составляется с учетом существующих в стране традиций и обычаев и, как правило, состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. Подавать на завтрак первые блюда (супы) не принято, хотя подача их не будет являться ошибкой. После завтрака подается кофе или чай. Перед завтраком подается коктейль, сухое вино, соки, во время завтрака — минеральная вода, а иногда и соки. После того как все гости поели, хозяин (или хозяйка) первым встает из-за стола и предлагает гостям перейти в другой зал, где подается кофе. Продолжительность завтрака 1—1,5 часа (примерно 45—60 минут за столом и 15—30 минут за кофе). Инициатива ухода с завтрака — за главным гостем. Форма одежды для завтрака — в большинстве случаев повседневный костюм, но в торжественных случаях может быть и смокинг. Обычно форма одежды указывается в приглашении.

Деловой разговор начинают обычно после первой чашки чая или кофе.

Второй завтрак — ланч — совпадает по времени с завтраком дипломатического протокола. Начинается он в период с 12 до 13.30 и продолжается 1—1,5 часа. Официальный завтрак проводится с рассадкой

---

<sup>4</sup> Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2000. С. 32—34.

гостей, т. е. каждому гостю отводится место за столом соответственно его должностному положению. О том, где сидеть, он узнает в плане рассадки, который вывешен или находится на отдельном столике в гостиной. Кувертная карточка с именем будет также находиться возле его прибора или лежать на самом высоком бокале.

Меню ланча обычно включает одну-две холодные закуски, два горячих блюда (мясное и рыбное), десерт. Первые блюда, как правило, не подают. Перед ланчем в отдельной комнате могут угостить аперитивом, т. е. напитками, возбуждающими аппетит. Это могут быть сок, минеральная вода и спиртное. В конце ланча в этом или отдельном помещении подаются десерт, чай или кофе.

Прием «Бокал шампанского» — в деловом, в том числе и дипломатическом протоколе начинается, как правило, в 12.00 часов и продолжается около часа. В отличие от завтрака этот прием более скромный. Поводом для такого приема могут быть подписание контракта, отъезд гостей, открытие выставки.

С точки зрения организации это — наиболее простая форма приема, не требующая большой и длительной подготовки. Проводится он стоя. К шампанскому или вину подают маленькие бутерброды, пирожные, орешки, а также *кофе или* чай, печенье, конфеты. Напитки и закуски разносят официанты. Приглашенные приходят в повседневной одежде. Аналогичным является прием типа «бокал вина». Название в данном случае подчеркивает особый характер приема.

Чай — устраивается между 16.00 и 18.00 часами, как правило, только для женщин. Например, жена министра иностранных дел устраивает чай для жен глав диппредставительств, а жена посла — для жен других послов. Возможны случаи приглашения на чай также и мужчин. Для чая накрываются один или несколько столиков в зависимости от количества приглашенных лиц, подаются кондитерские и булочные изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки и воды. Закуски (сэндвичи с икрой, рыбой, сыром, колбасой) подаются за чаем редко, а если подаются, то в небольшом количестве.

Продолжительность чая — 1—1,5 часа. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

Приемы типа «жур фикс» — устраиваются один раз в неделю в один и тот же день и час в течение всего осенне-зимнего сезона (с осени до лета). Приглашения на такие приемы (среды, четверги, пятницы) рассылаются один раз в начале сезона и действуют до конца сезона, если не последует специального уведомления о перерыве. По времени проведения, угощению и форме одежды этот прием не отличается от чая. Иногда такие приемы носят форму музыкальных или литературных вечеров. На приемы «жур фикс» приглашаются также мужчины.

Приемы типа коктейль или фуршет — устраиваются в промежуток времени от 17.00 до 20.00 часов и длятся 2 часа. Угощение на фуршете организуется по типу так называемого «шведского стола». Как правило, предлагаются различные холодные закуски, кондитерские изделия и фрукты. Иногда подаются также горячие закуски. Гости, подойдя к столу, кладут на руку салфетку, на нее ставят тарелку с вилкой, накладывают в тарелку еду и, отойдя в сторону, едят стоя. Так же поступают и с напитками. Съев рыбное блюдо и собираясь брать мясное, тарелку и вилку меняют.

На приемах такого типа спиртные напитки выставляются на столиках или, будучи разлитыми в бокалы, разносятся официантами. Иногда в одном из залов устраивается буфет, где официанты разливают напитки для желающих. В конце приема может быть подано шампанское, затем кофе.

Форма одежды — повседневный костюм или смокинг, в зависимости от конкретного случая и указания на этот счет в приглашении.

Отличие коктейля от фуршета состоит в том, что на последнем подается больше еды и напитков. На коктейле не пользуются вилками. Их заменяют деревянные или пластмассовые палочки или маленькие вилочки. В последнее время эти два вида приемов все больше совмещаются под названием «фуршет». Их меню включает разнообразные напитки, холодные и горячие закуски, десерт, чай, кофе.

На фуршет можно опоздать или раньше уйти, за исключением тех, в чью честь организовывается прием. Кратковременное пребывание гостя на фуршете воспринимается как демонстрация холодных или натянутых отношений. Если на прием приглашены работники одной фирмы, то, согласно деловому этикету, положено, чтобы подчиненные не приходили позже руководителей. Однако рядовые служащие могут уйти с приема позже своих начальников. В процессе приема идет активное деловое и светское общение, осуществляются знакомства и налаживаются контакты. При этом необязательно проводить время с одним и тем же собеседником.

К вечерним, более торжественным приемам относятся обед, обед-буфет, ужин.

Обед — начинается в промежуток времени от 20.00 до 21.00 часа. Меню обеда: одна-две холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда в гостиную подается кофе или чай. Перед обедом гостям предлагается коктейль. Меню обеда отличается от меню завтрака тем, что после холодных закусок подается суп. К холодным закускам гостям предлагается водка или настойки (охлажденные), к рыбному блюду — сухое белое вино (охлажденное), к мясному блюду — сухое красное вино (комнатной температуры), к десерту — шампанское (охлажденное), к кофе — коньяк или ликер (комнатной температуры).

Обед длится обычно 2—2,5 часа, при этом за столом примерно 50—60 минут, остальное время — в гостиных.

Форма одежды — темный костюм, смокинг или фрак в зависимости от конкретного случая и указания в приглашении; для женщин — вечернее платье. В некоторых официальных случаях сразу же после обеда проводится прием типа «а ля фуршет». Гости, присутствовавшие на обеде, по его окончании направляются на прием «а ля фуршет». Такое сочетание приемов организуется преимущественно в связи с пребыванием в стране иностранного государственного деятеля или иностранной делегации, в честь которых дается обед. Форма одежды такая же, как на обеде.



Опаздывать на обед нельзя. В случае опоздания обязательно извиняются перед хозяевами.

Ужин — начинается в 21.00 час и позднее. Меню ужина и вина — такие же, как на обеде. Форма одежды — костюм темного цвета, смокинг или фрак; для женщин — вечернее платье. Ужин отличается от обеда только временем начала — не раньше 21.00.

Вечерний прием «а ля фуршет» — устраивается в особо торжественных случаях (в честь главы или премьер-министра иностранного государства, иностранной правительственной делегации, по случаю национального праздника и т. п.). Начинается в 20.00 часов и позднее. Угощение — такое же, как на приеме типа коктейль или фуршет, но разнообразнее и обильнее.

Форма одежды — костюм темного цвета, смокинг или фрак; для женщин — вечернее платье.

Обед-буфет предполагает свободную рассадку за небольшими столиками по четыре-шесть человек. Так же как на фуршетном приеме, накрывают столы с закуской, имеются буфеты с напитками. Гости набирают закуски садятся по своему усмотрению за один из столов. Такого рода прием часто организуется после концерта, просмотра фильма, в перерыве танцевального вечера. Обед-буфет менее официален, чем обед.

Разновидности приемов — киносеансы, музыкальные и литературные вечера, вечера дружбы, встречи для игры в гольф, теннис, шахматы, другие спортивные игры. Перечисленные мероприятия, как правило, сопровождаются легким угощением. Форма одежды для таких мероприятий — повседневный костюм; для женщин — костюм или платье.

Ко всем приемам следует обстоятельно готовиться. Заранее составляются списки гостей, направляются приглашения на отпечатанных бланках с вписанными фамилиями. Лучше это сделать за 10 — 12 дней, чтобы получивший его мог скорректировать свое время. Получив приглашение с буквами *r. s. v. p.*, которые в переводе с французского означают «просьба ответить» в течение 3 — 5 дней, отвечают на него письмом, открыткой, реже

визитной карточкой с буквами р. г. Если в приглашении указан номер телефона, то сообщают об участии (неучастии) по телефону.

Получив ответы на приглашения, хозяева составляют план рассадки. При этом учитывается ранг гостей, а также то, что мужчины должны сидеть попеременно с женщинами, а рядом не должны находиться работники одной и той же фирмы или члены делегации. Нельзя усаживать одну женщину в торце стола. Последним по списку должен быть мужчина.

Самое почетное место на мужском приеме — справа от хозяина, а с участием женщин — справа от хозяйки. Слева от них — менее почетные места. Если хозяева (супруги) сидят рядом, то слева от хозяина будет сидеть супруга главного гостя, справа от хозяйки — главный гость. Остальные размещаются по обе стороны согласно рангу. Первым подходит к столу хозяин с первой дамой, затем главный гость с супругой хозяина. Первой выходит из-за стола хозяйка, безусловно, тогда, когда убедилась, что гости уже сыты. Уход из-за стола хозяйки является сигналом к окончанию застолья, но не приема. На следующий день гости отправляют хозяевам письменные благодарности за приятно проведенное время.

На завтрак, обед, ужин или другой вид приема, в приглашении на который содержится просьба ответить, следует приходить точно в указанное в приглашении время. Опоздание считается нарушением этикета и может быть воспринято отрицательно и даже с обидой. Если из одного ведомства или учреждения приглашено несколько представителей и они являются на прием вместе, то принято, чтобы первыми входили младшие по должности, а затем старшие. На приемы, проводимые без рассадки за столом, в приглашении на которые указывается время начала и конца приема (17.00—19.00, 18.00—20.00 и т. д.), можно прийти и уйти в любой час в пределах указанного в приглашении времени. Приходить к началу приема не обязательно, так же как необязательно находиться на приеме до его конца. Считается, однако, что приход на такой прием в начале и уход с приема в его конце являются выражением особо дружественного отношения гостя к хозяину приема. И, наоборот, если есть

необходимость показать или подчеркнуть холодность или натянутость отношений с устроителем приема, достаточно пробыть на нем 15-20 минут и, попрощавшись с хозяином, уйти.

Застолье наряду с общением является важнейшей частью деловых приемов, организуемых как в учреждениях общественного питания, так и в офисах и домах бизнесменов.

Прежде чем принять гостей, следует наряду с другими подготовительными мероприятиями правильно с кулинарной, этикетной и эстетической позиций оформить стол: покрыть его скатертью, расставить тарелки, посуду для напитков, специи, разложить приборы для еды.

Первейшее требование для них — они должны быть безупречно чистыми. Тщательно отглаженной скатертью покрывают стол так, чтобы ее центральные складки проходили строго по продольному и поперечному центру стола. За обеденным столом края ее должны свисать на 25 — 30 см, на приеме типа «фуршет» — не доставать до пола 5 — 10 см.

Напротив каждого стула в 2 см от края стола расставляют тарелки: подставочную и на ней закусочную диаметром 20 см. Слева от закусочной на расстоянии от 5 до 15 см размещают пирожковую тарелку, ее центр должен совпадать с центром или краем подставочной тарелки.

На одну из этих тарелок кладут салфетку, сложенную вчетверо, треугольником, веером и т. д. Справа от тарелки на расстоянии около 0,5 см острием к ней размещают ножи, слева острием вверх — вилки. Количество и значение этих приборов зависят от подаваемых на стол блюд. При этом их не должно быть более четырех справа и трех слева. Начиная от тарелки кладут столовый нож и вилку для мясных блюд, за ними — нож и вилку для рыбы и затем для закусок. Если суп подают в глубоких тарелках, то между закусочным ножом и ножом для рыбы кладут столовую ложку, если в чашках, то десертную ложку.

Наличие на столе десертных приборов зависит от предлагаемых гостям десертных блюд. Если, например, будут подавать только компот, то впереди

тарелки кладут десертную ложку ручкой вправо, если фрукты, то десертные вилку ручкой влево и нож ручкой вправо. Соответственно меню ставят на стол и посуду для напитков. Она располагается перед тарелкой как в один, так и в два ряда. Ряд может начинаться от ее центральной оси или от пересечения условных линий, идущих от края тарелки и близлежащего ножа. В полном наборе сервировка посуды для напитков может выглядеть следующим образом: в первом ряду от гостя слева направо ставят рюмку для водки емкостью 50 мл, рюмку для мадеры, портвейна и десертных вин — 75 мл и фужер для минеральной и фруктовой воды, во втором ряду — рейнвейную рюмку для белого столового вина (100 мл), лафитную рюмку для красного столового вина (125 мл) и бокал для шампанского (125—150 мл). Для ликера к чаю подают вытянутую вверх рюмку емкостью 25—30 мл, для коньяка к кофе ставят рюмку емкостью 75—250 мл. Напротив вилок выставляются соль и специи.

Для чая или кофе ставят чашку с блюдцем в 4 см от края стола ручкой влево. Ложечка находится на блюдце справа от чашки. Слева от чашки размещают блюдечко для пирожного, рядом с ними кладут вилку или ложку для пирожных.

Первой за стол во всех случаях садится хозяйка. Она же приглашает занять свои места и гостей. Мужчины, прежде чем расположиться за столом, помогают сесть дамам по соседству. При этом отодвигают стул от стола, а затем подвигают его к ногам женщины.

Для сервировки стола рекомендуется приглашать квалифицированного метрдотеля или поручить это дело знающему, опытному человеку.

Не рекомендуется создавать тесноты за столом. Теснота приводит к неудобствам как для гостей, так и для обслуживающего персонала. По этикету расстояние между столовыми приборами должно быть не менее 60 см. Если имеется возможность, стол необходимо украсить живыми цветами. На официальных деловых приемах все блюда подаются официантами с рук.

При составлении меню рекомендуется учитывать вкусы гостей, их национальные и религиозные традиции и другие моменты. Было бы упущением

включать в меню дичь в то время, когда охота на нее в стране запрещена, или мясо в постные дни, или свинину, когда на приеме среди гостей находятся мусульмане, и т. д. С другой стороны, гостю-вегетарианцу будет приятно, если ему подадут вегетарианское блюдо.

Сидеть на стуле надо так, чтобы было удобно есть, отдыхать и вместе с тем не мешать рядом сидящим. При этом следует держать осанку, не разваливаться и не сутулиться. Туловище от края стола находится на ширине четырех сложенных пальцев. До еды руки находятся на коленях, а во время еды — слегка прижаты к туловищу. На стол опираться можно только запястьями. Салфетку, предназначенную для предохранения одежды и вытирания губ, сложенной пополам кладут на колени.

Усевшись за столом, следует незаметно рассмотреть его сервировку и наметить, какие блюда будете есть и напитки пить. Выбрав закуску, берут общее блюдо левой рукой, а правой находящимся там прибором накладывают себе на тарелку столько, сколько смогут съесть. При этом следует не забывать о потребностях других гостей. Прежде чем положить еду себе, следует предложить ее соседям. Не нужно класть на тарелку сразу несколько видов еды. Закончив одну закуску, принимаются за другую. При еде держат в правой руке нож, а в левой — вилку, не перекладывая их из рук в руки. Ножом только режут и придерживают еду, но не накладывают ее на вилку. Не следует есть с ножа. При помощи столового ножа едят мясо (в том числе и птицы), оладьи, блины, отрезая по кусочку. Для рыбы подают специальные нож и вилку. Вилкой придерживают кусочек рыбы, а ножом отделяют мясо от костей. Если нет таких приборов, едят двумя вилками. При отсутствии второй вилки рыбу удерживают кусочком хлеба.

Мясо птицы можно брать руками тогда, когда оно с мелкими косточками (например, крылышки перепела) и к блюду поданы смоченные салфетки или полоскательницы с теплой водой. Косточки рыбы, птицы не выплевывают прямо в тарелку, а сначала кладут на вилку, затем в тарелку.

Рубленые мясные блюда (котлеты, бифштексы и т. п.), овощные блюда,

омлеты, каши, хорошо поджаренную яичницу можно есть одной вилкой, держа ее в правой руке.

Сваренные вкрутую, заранее очищенные от скорлупы яйца разрезают ножом на части и едят вилкой. Яйца, приготовленные всмятку, подаются в подставочной рюмке. Сбив краем ложечки вершок, ею выбирают содержимое яйца.

Супы и другие первые блюда, поданные в глубоких тарелках, едят столовой ложкой. Набрав в ложку еды, слегка прикасаются ее доньшком к краю тарелки, чтобы снять капли, и отправляют ложку в рот левым ее краем. Бульон, налитый в чашки, можно пить. На горячий суп не дуют, с ложки не прихлебывают, с шумом жидкость в рот не втягивают. О том, как держать тарелку по окончании потребления первого блюда, наклонять ее от себя или к себе, в литературе об этикете даются противоречивые ответы. Лучше оставить немного супа на дне тарелки и не наклонять ее ни в ту, ни в другую сторону.

Хлеб, положенный из общей вазы в свою пирожковую тарелку, в процессе еды отламывают кусочками. При намазывании его маслом следует кусок держать на тарелке, а не на руке. Бутерброды на приемах стоя едят руками, за обеденным столом — при помощи ножа и вилки, отрезая по кусочку, как и мясо.

Для экзотических для славян блюд предназначаются специальные приборы. Например, для еды крабов, креветок, раков кладут на стол специальную двурогую вилочку и нож с широкой лопаточкой.

Десертные блюда (компоты, мороженое, желе и др.) подают в специальных вазочках (креманках). Они ставятся на пирожковую тарелку. Едят десерт десертной или чайной ложкой.

К десерту подают и фрукты. Их также нужно есть красиво. Яблоко, держа в руке, очищают ножом от кожицы. Вытерпев руку о салфетку, при помощи ножа и вилки сначала разрезают яблоко пополам, а затем поочередно на четвертинки. Очищают четвертинку от сердцевины при помощи обоих приборов. Съедают четвертинку, откусывая кусочки. Яблоки можно очищать от

кожуры и после того, как разрезали на четвертинки.

Грушу едят так же, как и яблоко. Апельсины очищают от кожуры, предварительно надрезав его крестообразно или параллельно долевого делению. Едят дольками, которые отправляют в рот вилкой или рукой. Персики разрезают пополам. При помощи вилки удаляют косточку. Мандарин можно очищать от кожицы и есть руками. Бананы едят при помощи ножа и вилки, отрезая колечками, предварительно очистив от кожуры.

Пирожные и кусочки торта перекладывают в свою тарелочку кондитерской лопаточкой или щипцами. Бисквитные пирожные и торты едят, как правило, ложечками, песочные и слоеные — ножом и вилкой, твердые — берут рукой. Прежде чем пить чай или кофе, ложечкой, находящейся в сахарнице, кладут сахар в чашку, бесшумно размешивают его и кладут ложечку на край блюда слева от чашки. Пьют чай или кофе держа чашку в правой руке. Если захотелось чая с лимоном, то его кусочек берут маленькой вилочкой, кладут в чай, отжимают и перекладывают на край блюда. При употреблении чая с ликером, а кофе с коньяком эти напитки отпивают маленькими глотками попеременно с основным напитком. Со спиртным следует быть очень осторожным, чтобы чересчур не захмелеть и не навредить своему имиджу, ибо неспособность контролировать себя за столом вызывает сомнение в наличии высокой деловой культуры. С пьяницами серьезные деловые люди избегают сотрудничества. За столом спиртных напитков можно и вовсе не пить. Среди нормальных людей это не воспринимается как неуважение к кому-то. Достаточно после тоста пригубить рюмку. Если же вы решили выпить, то следует это делать не залпом, а маленькими глотками. Надо иметь в виду и то, что в большинстве стран мира порция водки составляет лишь 20 г, двойная порция — 40 г, тройной не бывает. В недопитую рюмку наливать не нужно.

При затруднении в пользовании приборами, правильном употреблении тех или иных блюд смотрим, как поступает хозяйка или другие гости.

Важной частью застолья являются беседы. Они могут быть общими, когда в ней принимают участие все приглашенные, а также локальными,

ведущимися между соседями. Если хозяйка берет на себя ответственность за угощение, то за организацию беседы — хозяин. На семейных торжествах (свадьбах и др.) ведут застолье избранные из числа гостей или нанятые в бытовых службах ведущие (тамада). Любая беседа должна быть интересной для собеседников. Наиболее приемлемыми являются темы из области искусства, политической жизни. Очень уместны рассказы о путешествиях, интересных командировках. Среди женщин популярны беседы о детях, моде, среди дачников — о дачных делах и проблемах. Уместен за столом тактичный юмор, прежде всего анекдоты. Следует избегать спорных тем, обсуждения теоретических вопросов и, конечно, критики тех или иных гостей. Не следует говорить о болезнях, подробностях семейной жизни, супружеских отношениях, любовных похождениях. Уходить от таких тем помогает хозяин. Этикет требует выслушивать собеседника, даже если его рассказ и не интересен. В свою очередь рассказчику надо следить за своим монологом, чтобы не превращать его в длительную болтовню.

Если кому-то очень захотелось на дружеской или семейной вечеринке посмотреть по телевизору спортивное состязание, то это надо организовать в отдельной комнате. На семейном торжестве или на дружеской вечеринке уместны песни за столом и танцевальная программа, если для нее есть место.

Задерживаться без надобности на том или ином приеме дольше времени, указанного в приглашении, не рекомендуется, так как это может быть обременительным для хозяев. Неблагоприятное впечатление производят случаи, когда гости на том или ином приеме уходят с него все сразу, после ухода главного гостя. Лучше расходиться постепенно. Во всех случаях официальным лицам рекомендуется не уходить с приема раньше старших гостей.

### **9.3. Особенности делового общения с иностранными партнерами**

Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, культуру, политическое и государственное устройство. Все это сказывается на особенностях деловых



отношений и принятых правилах поведения. Так, открытые двери рабочих помещений у североамериканцев воспринимаются как норма, а у немцев — как высшая степень беспорядка. Американцы и японцы привыкли работать в больших помещениях, где все на виду, а немцы, наоборот, при закрытых дверях. Громкий разговор американца или итальянца может восприниматься англичанином как проявление невоспитанности. Максимальное приближение друг к другу собеседников-латиноамериканцев вызывает стремление отодвинуться у англичан и т. д.

В процессе подготовки и ведения деловых переговоров национальные особенности проявляются в характере формирования делегации, механизме и степени самостоятельности в принятии решений на переговорах, ценностной ориентации участников, особенностях восприятия и мышления, наиболее характерных тактических приемах.

Незнание национальных особенностей делового этикета может произвести на партнеров нежелательное впечатление, затруднить взаимодействие как на стадии переговорного процесса, так и при реализации тех или иных совместных проектов.

В основе особенностей делового этикета и деловой культуры в целом лежат не только традиции, но и черты национального характера.

Североамериканская деловая культура сравнительно молода, но уже многими исследователями, деловыми людьми отмечаются такие ее особенности, сходные с чертами национального характера, как ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях, на сильную личность в практической деятельности, а отсюда стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью, большими способностями в борьбе за прибыль, стремлением утвердить свое превосходство, исключительной уверенностью в себе, стойкостью, выживаемостью, склонностью к риску. В деловых отношениях на производстве доминирует беспрекословное подчинение и жесткая дисциплина. Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях

чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбки, внимательно и бережно относятся к своему здоровью.

Американский стиль ведения переговоров проявляется в стремлении обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Американцам импонирует не слишком официальная атмосфера, открытость, дружелюбие. Однако они нередко проявляют эгоцентризм, так как полагают, что при ведении дел их партнеры должны руководствоваться теми же правилами, что и они. Поэтому партнеры по переговорам нередко считают американцев слишком напористыми, агрессивными. Американский стиль ведения переговоров характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в американской делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры (соответственно, американцев пугает некомпетентность партнера). Члены делегации на переговорах относительно самостоятельны при принятии решений. Американцы довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться. Как правило, не терпят больших затяжек в ведении переговоров.

Европейская деловая культура намного старше американской. В той или иной степени для нее характерны отмеченные черты североамериканской деловой культуры, но и здесь имеются национальные отличия и особенности.

Так, немецкой деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность, дотошность. Главное отличие немецкой манеры вести дела — степень официальности. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма неодобрительно воспринимаются внезапные предложения, изменения. Одеваются строго, для женщин в деловой одежде исключаются брюки. Очень высоко ценится профессионализм. Вместе с тем немцы достаточно

коммуникабельны, любят повеселиться, развлечься.

Для немцев более вероятно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможности нахождения решения. Обычно немцы очень тщательно прорабатывают свою позицию, в ходе переговоров любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим. Они любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. Ценятся честность и прямота. При заключении сделок немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость, чопорность. В беседах ценится умение слушать, в деловых отношениях — пунктуальность. В Англии господствует правило «соблюдай формальности». Обращение на «ты» к англичанину абсолютно немыслимо, так же как и обращение к кому-либо по имени без специального разрешения. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

В отличие от немцев англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам. Они подходят к ним с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Англичане умеют терпеливо выслушать собеседника, что, однако, не всегда означает согласие. Грубым поведением считается, когда слишком много говорят, т. е., как считают англичане, силой навязывают себя другим. По традиции англичанин сдержан в суждениях, избегает категоричных

утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, т. е. все то, что было бы расценено как вторжение в частную жизнь. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют честную игру,

Французы, родина которых считается законодательницей в деловом протоколе и этикете, очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованны и открыты для собеседников. Они очень ценят интеллект, умение изъясняться, точно формулировать условия контрактов и сделок. Чувство удовлетворения у французов вызывает интерес к их культуре и языку (при этом с досадой воспринимается плохое знание французского языка). В деловых отношениях ценятся личные связи. Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях и пр.).

При проведении переговоров французы стараются избегать официальных обсуждений вопросов «один на один», стремятся сохранить свою независимость. В то же время их поведение может изменяться самым кардинальным образом в зависимости от того, с кем они обсуждают проблему. Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры могут лишь навредить делу. При обсуждении вопросов, аргументация французов традиционно ориентируется на логические доказательства. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. По сравнению с американцами они менее свободны и самостоятельны при принятии окончательного решения. Подписанные контракты — предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам и в качестве официального языка переговоров предпочитают использовать

французский язык.

Отличается своеобразием деловая культура Востока. Так, японская деловая культура определяется в первую очередь коллективизмом, основанном на традиционном общинном сознании, отождествлении работниками себя с фирмой. Коллективистский характер труда во многом обуславливает и стиль принятия управленческих решений «снизу-вверх». Коллективизм проявляется в одинаковой рабочей одежде рядовых сотрудников и управляющих, в совместном проведении досуга. Почти все фирмы имеют моральные кодексы, и хотя они не являются формальными атрибутами, их требования добросовестно выполняются. Японцы избегают противоречий и конфликтов, стремятся к компромиссам. Конфликты решаются не столько с использованием юридических законов и адвокатов, сколько посредством переговоров с целью нахождения согласия. В деловой этике очень ценятся трудолюбие, усердие. Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречи. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность. Рукопожатие при знакомстве в Японии не принято.

При проведении переговоров большое внимание японцы уделяют развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стараются по возможности подробнее обсудить проблему. В ходе самих переговоров стремятся избегать столкновения позиций. Японцы часто демонстрируют внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение интерпретируется как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать. Стремление японцев не употреблять слово «нет» и употреблять слова «да» в значении, что вас слушают, не знающего об этом человека может ввести в заблуждение. Знакомый с японским этикетом иностранец увидит отказ в словах «Это трудно», в ссылке на плохое самочувствие и т. п., а согласие — в словах «Я понимаю». Механизм принятия решений у японцев предполагает довольно длительный процесс согласования и утверждения тех или иных положений.

Терпение считается в Японии одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень неспешно. Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть. Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Японцы чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принятым на себя обязательствам.

Китайцы обычно четко разграничивают отдельные этапы переговорного процесса: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение, заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. На основе этих данных делаются попытки определить статус каждого из участников. В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Окончательные решения принимаются китайской стороной, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно. Китайцы делают уступки, как правило, под конец переговоров, после того как оценят возможности другой стороны. При этом ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются. Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутых договоренностей.

В деловых отношениях с арабами следует помнить об обязательном соблюдении исламских традиций. В месяц рамадан мусульманину не положено ничего есть с восхода до заката солнца. В первый месяц мусульманского нового года не следует устраивать приемы. Все дела пять раз в день прерываются для совершения молитвы, четверг или пятница у мусульман — день отдыха и служения Богу. Запрещается употреблять свинину и спиртное. Не стоит с представителями исламского мира заводить разговор о религии или политике. Необходимо являться в установленное место вовремя, хотя ваш хозяин может задержаться. Арабам, скорее всего, затруднительно будет иметь деловые отношения с представительницами женского пола.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов, а также «торг» за столом переговоров. Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если на этот раз соглашения достигнуть не удалось (при этом отказ от сделки сопровождается расточением похвал в адрес партнера и отвергнутого соглашения).

Разбираться в тонкостях местного этикета необходимо как при ведении дел за границей, так и при осуществлении рабочих контактов с приезжающими в Россию иностранцами. Отмеченные особенности национального этикета в определенной мере относительны, хотя во многом отвечают сложившемуся в практике международных отношений мнению. При расширяющемся взаимодействии национальные стили поведения, как правило, успешно адаптируются (так, в настоящее время уже можно говорить о формировании особой субкультуры участников переговоров со своими правилами поведения, языком, символами, которые могут значительно отличаться от принятых национальных норм и правил поведения). Для упорядочения делового общения в международном плане установлены и соблюдаются нормы дипломатического и делового протоколов и этикета.

#### **9.4. Искусство комплимента**

Комплимент — слова и выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. Человек, выслушивая приятные слова в свой адрес, испытывает особый вид удовольствия, реализуя при этом потребность в получении положительных эмоций. Чем приятнее людям общаться с кем-либо, тем больше они доверяют собеседнику и тем больше будет шанс удачно разрешить деловую проблему. Таким образом, цель комплимента — доставить удовольствие собеседнику, тем самым запрограммировав его (воздействуя через подсознание на его эмоции и чувства) на дальнейшее сотрудничество.

При выслушивании комплимента срабатывает также психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается «дорастить» до качеств, подчеркнутых в комплименте. В эффекте внушения происходит заочное удовлетворение потребности человека в совершенствовании какой-то своей черты. И хотя фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворена, но реальным будет ощущение ее удовлетворения, появление на этой основе положительных эмоций.

Многие люди испытывают положительные эмоции, выслушивая лесть в свой адрес. Однако в деловом общении предпочтительнее именно комплименты, имеющие следующие существенные отличия от лести:

- лесть, как правило, прямолинейна, однозначна, проста и понятна, комплимент же предполагает разночтение, размышление, в ходе которого человек сам домысливает суть высказанного;
- лесть подразумевает чрезмерное преувеличение положительных качеств личности, чаще всего приписывание достоинств, которых нет, комплимент же лишь опосредованно указывает на наличие у человека ряда положительных качеств;
- комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства; лесть по своей природе может вызвать отторжение и спровоцировать обратную реакцию.

Комплиментарное воздействие в деловом общении требует определенного искусства. Существуют особые требования к комплименту. Основными из них являются следующие:

- сосредоточить внимание не на внешних достоинствах собеседника, а на его внутренних, душевных качествах;
- выделить не очевидные, а скрытые достоинства собеседника (чем больше скрытых достоинств удастся подчеркнуть в партнере, тем более искренними покажутся ему слова собеседника);
- быть искренним при высказывании комплимента (или хотя бы убедительно производить впечатление искренности);



- быть максимально конкретным при высказывании комплиментов, конкретные и персонифицированные комплименты кажутся людям более искренними и откровенными; для этой цели, в частности, следует использовать слова «потому что...» с последующим описанием очевидных наблюдений (примеры приведены в табл. 11.1);
- строить комплимент на фактической основе, при этом использовать в нем факты, известные обоим партнерам;
- быть кратким при высказывании комплимента (комплиментарное высказывание должно содержать одну-две мысли, не более, простая конструкция заведомо будет понята);
- не включать в комплимент поучений (комплимент должен констатировать наличие характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению);
- в комплименте не должно быть двусмысленных оборотов, двусмысленность может вызвать совсем не те чувства и ассоциации, на которые рассчитывает автор комплимента;
- следует лишь немного преувеличивать отражаемое в комплименте положительное качество (большое преувеличение переводит комплимент в издевательство);
- не следует делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек хотел бы избавиться;
- делая комплименты, следует учитывать половозрастные особенности собеседника

*Таблица 11.1*

Примеры конкретизации достоинств в комплиментах

Общая оценка достоинств человека	Конкретизированная оценка достойных качеств человека
Нина Михайловна! Вы очень	Теперь я понимаю, Нина Михайловна, почему очень многие восхищаются Вами: вы корректны,

тактичная обаятельная женщина!	и тактичны и обходительны с людьми.
Николай Филиппович! Это было замечательно!	Это было великолепно, Николай Филиппович, потому что у вас был превосходный контакт с аудиторией и ваши убедительные доводы произвели на окружающих сильное впечатление.
Вы замечательный руководитель, Александр Николаевич!	Вы великолепный руководитель Александр Николаевич, потому что Вы не только умеете управлять людьми, но и сопереживаете им, Вам небезразличны люди, с которыми вы работаете.
Владимир Николаевич! Вы очень умный проницательный человек!!	Владимир Николаевич! Вы очень умный мужчина, потому что всегда находите время для каких-то и приятных мелочей, которые доставляют мне особенную радость.
Вы замечательная хозяйка, Наталья Васильевна!	Наталья Васильевна, вы замечательная хозяйка, потому что всегда следите за чистотой в доме и очень вкусно готовите!
Константин Алексеевич! У вас прекрасное чувство юмора!	У вас прекрасное чувство юмора, Константин Алексеевич, так как Ваши шутки всегда способны поднять людям настроение.
Виктор Павлович! Вы настоящий труженик и мастер своего дела!	Вы мастер - «золотые руки», Виктор Павлович, потому что все, за что бы вы ни брались, делаете качественно, своевременно, с большой отдачей сил и вдохновения!
Общая оценка достоинств человека	Конкретизированная оценка достойных качеств человека

Прекрасная, безупречная работа, Марина Александровна!	Спасибо, что выполнили задание безупречно, Марина Александровна. Это значительно поможет нам в решений очень важной для всех задачи.
Катя, ты пользуешься большим авторитетом в нашем коллективе.	Ты — душа нашего общества, Катя, потому что очень внимательна, заботлива и тактична к каждой из нас.
Владик, ты настоящий Друг!	Ты действительно настоящий друг, Владик, так как ты понимаешь меня и всегда готов прийти на помощь в трудную минуту.

- следует использовать такой эффективный прием, как комплимент на фоне антикомплимента самому себе (усиленное воздействие этого комплимента связано с тем, что он вызывает удовлетворение сразу двух потребностей собеседника: потребности в усовершенствовании какой-то своей черты характера и потребности в удовлетворении своей установки на критику партнера по деловому разговору).

Следует обратить внимание на то, что желаемый эффект достигается не только при использовании явных, но и скрытых комплиментов (под скрытыми комплиментами понимаются такие, которые, неявно влияя на собеседника, создают особую атмосферу доверия во взаимоотношениях).

К числу скрытых комплиментов можно, в частности, отнести:

- проявление искреннего интереса к собеседнику (чтобы интерес был действительно искренним, важно постараться найти в человеке то, что на самом деле по-человечески интересно: что-то из его биографии, работы, семьи, событий, свидетелем которых он был, хобби и др.);
- частое упоминание имени собеседника (запомнивший имя собеседника демонстрирует по отношению к нему нечто большее, чем просто уважительное отношение).

Овладение искусством комплимента требует тренировки. Не имея опыта, делая комплименты «по пустякам», вряд ли можно добиться успеха. Вот почему чтобы комплимент был удачным в нужной ситуации, необходимо его совершенствовать в повседневно-бытовых взаимоотношениях.

Люди обычно принимают комплименты благосклонно, ибо всякому приятно уже то, что ему говорят что-то хорошее, и легко прощают возможные промахи, особенно если не будет посторонних свидетелей. Поэтому учиться делать комплименты лучше один на один. Однако если комплимент хорош, то большее впечатление он производит, когда делается при свидетелях.

Поскольку мужчины не особенно избалованы комплиментами, то они и менее требовательны к их качеству. Поэтому тренироваться в этом искусстве лучше на мужчинах.

Готовясь к деловому разговору, целесообразно заранее подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций, людей.

### **9.5. Правила вручения подарков**

Вопрос о подарках — один из самых деликатных в деловых отношениях. Подарки, как и речь, являются средством общения как внутри организации, так и за ее пределами — с отечественными и зарубежными деловыми партнерами.

Многое зависит от взаимопонимания, личных качеств, интересов друг друга. Если вы знаете партнера достаточно хорошо, и ваш подарок соответствует его интересам и вкусам, то он, как правило, принимается с искренней благодарностью. Если же вы встречаетесь с партнером впервые, то не следует торопиться с подарком, особенно дорогим. Реакция может быть противоположна той, на которую вы рассчитываете. Так, подарок может быть расценен как:

- выражение вашей зависимости от партнера;
- свидетельство вашей корысти;
- знак того, что даримая вещь вам просто не нужна.

Дарение требует большого такта и вкуса. Общих правил для всех случаев

жизни здесь не существует. Чаще всего принято, что во время первой встречи подарки вручают хозяева, а не гости. Поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему зарубежному представителю в знак того, что его рассматривают как почетного клиента и предполагают длительные отношения. При последующих встречах обмен подарками становится обязательным.

Подарки следует дарить строго по рангам. Нежелательно руководителю и членам делегации на переговорах дарить одинаковые подарки, это будет расценено как оскорбление (особенно чувствительны к нарушениям субординации представители азиатских стран).

Особое внимание следует уделить упаковке подарка. Некрасивая упаковка может свести на нет усилия дарителя. При получении подарка обязательно тут же вскрыть упаковку и выразить восхищение, иначе даритель может расценить ваше безразличие как неуважение к нему. Серьезным нарушением этикета считается повторение подарка (кроме спиртных напитков, шоколадных наборов, цветов).

Подарки будут выглядеть веселее, если их украсить гравировкой или монограммой, эмблемой вашей фирмы или инициалами того, кому предназначен подарок.

Знакомым уместно подарить коробку дорогих конфет (развесные конфеты дарить не принято), коньяк, шампанское, набор марочных вин. При этом следует иметь в виду, что бутылку без упаковки дарить неприлично. Неприличным считается преподносить крепкие напитки слабому полу.

Не следует дарить иконы, жемчуг, носовые платки, часы, зеркала, ножи (и на Западе, и на Востоке это плохая примета). Не рекомендуется дарить матрешки и самовары — они есть почти у каждого иностранца.

В отличие от других подарков цветы вручают, сняв бумагу. Исключение составляет дорогая упаковка, которую в особо торжественных случаях можно не снимать (например, юбилей). К посылаемой корзине цветов или букету следует приложить визитную карточку или записку с добрыми пожеланиями. Мужчинам цветы не дарят, за исключением юбилея. Женатый мужчина не

дарит цветов девушке, а женщина — мужчине.

Отказ от подарка — очень ответственный поступок, который может быть мотивирован исключительно принципиальной позицией или бестактностью дарящего.

Помимо общих поводов для вручения подарков (т. е. демонстраций доброй воли и рекламы), существует масса частных поводов и предлогов для того, чтобы подарить что-нибудь сотрудникам, клиентам, покупателям, обслуживающему персоналу. Это возможно при поздравлении с рождением ребенка, вступлением в брак, повышением оклада или должности, получением награды, публикацией в газете или выступлением по телевидению; новым местом работы, получением ученой степени, крупным достижением.

Подарки также могут вручаться по случаю ухода на пенсию, юбилейных дней рождения, годовщин со дня свадьбы, круглых дат в трудовой деятельности, перевода в другой отдел или город, смены профессии, приобретения нового дома.

Возможны подарки по следующим поводам:

- в знак благодарности (за сверхурочную работу, выполненную в неудобное для человека время; за выполнение срочного задания и совершенно бескорыстную добросовестную помощь; за приглашение на деловой завтрак, обед, ужин, иное мероприятие);
- в знак извинения за недоразумения или нанесенную кому-то обиду;
- в знак сочувствия или соболезнования: в связи со смертью близких, неудачи в карьере или финансовых делах.

Чем ближе вручение подарка к событию, в связи с которым он сделан, тем лучше.

При необходимости общения с иностранцами и обмене подарками необходимо когда-то остановиться, оставив партнеру приятное чувство победы в этом состязании.

Представители разных стран по-разному относятся к дарению. В Великобритании выработан определенный ритуал дарения и определен круг

товаров, которые рассматриваются именно как подарки. Это календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество — алкогольные напитки. Другие товары рассматриваются не как знаки внимания, а как средство давления на партнера. В деловых отношениях российским бизнесменам лучше не только не напрашиваться на подарки, но и вести себя так, чтобы исключить для английской фирмы возможность дарения. От этого ваша репутация как делового партнера будет намного выше.

В Финляндии на праздники, особенно в Рождество и Новый год, принято поздравлять друзей и коллег. Лучше всего подарить красивую открытку, чтобы не ставить партнера в неловкое положение дорогим подарком. В Германии подарки в деловом общении не приняты. В Турции любой деловой прием завершается вручением приглашенным небольших сувениров (популярны у турецких деловых людей «плакеты» — упакованные в бархатную коробку-подставку бронзовые или латунные таблицы с эмблемой фирмы и памятной подписью). В ответ также может быть преподнесен памятный знак фирмы.

В Латинской Америке принято дарить календари, фирменные авторучки, записные книжки, напитки, изделия народных промыслов, красочно оформленные корзины с набором продуктов к праздничному столу.

За исключением Рождества у североамериканцев нет установленных дат для вручения подарков как нет и определенных предметов, предназначенных для этой цели. Однако рекомендуется деловым партнерам из США делать относительно недорогие подарки (не более 50 долл., желательно 10 — 25), за исключением особых случаев, когда подарок делает кто-то из высшего руководства корпорации. Следует отметить, что обмен подарками между людьми на Западе распространен не так широко, как в России, поэтому к дарению следует относиться с осторожностью. При переговорах с азиатскими бизнесменами практически невозможно обойтись без подарков.

### **Вопросы для изучения:**

1. Какие правила поведения в общественных местах вы знаете?

2. Опишите этикет деловых приемов.
3. Как правильно делать комплименты?
4. Какие правила вручения подарка вы знаете?
5. Опишите особенности делового общения с иностранными партнерами.



## Лекция 10

### Тема 10. Российская деловая культура: история и современное состояние

#### План:

1. История деловой культуры (XV-XIX вв.)
2. Традиций и новаторство как черты формирования деловой этики российских предпринимателей.
3. Своеобразие стиля общения российских предпринимателей.
4. Социально-психологический и морально этический портрет идеального предпринимателя.

#### Аннотация:

Данная тема рассказывает об Истоках российской деловой культуры (XV-XIX вв.); традиции и новаторство как черты формирования деловой этики российских предпринимателей

**Ключевые слова:** деловая культура, инициативность, потребительство

#### Глоссарий:

*Деловая культура* - это культура исключительно индустриального и постиндустриального общества, культура бизнеса.

*Инициативность* – способность личности, выраженная в стремлении к самостоятельным общественным начинаниям, инициативе, активности, предприимчивости.

*Потребительство* – это как скорейшее обновление, подпитка индустрии финансами, чтобы прогресс шёл медленно, но верно.

#### Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где рассказывается об Истоках российской деловой культуры (XV-XIX вв.); традиции и новаторство как черты формирования деловой этики российских предпринимателей;

- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

#### **Рекомендуемые информационные ресурсы:**

1. <http://xreferat.ru/60/4367-1-delovaya-kul-tura-specifika-rossiyskoiy-i-zarubezhnoiy-kul-tur.html>
2. [http://www.coolreferat.com/Деловая\\_культура\\_специфика\\_российско\\_й\\_и\\_зарубежной\\_культур\\_часть=3](http://www.coolreferat.com/Деловая_культура_специфика_российско_й_и_зарубежной_культур_часть=3)

### **10. 1. История деловой культуры (XV-XIX вв.)**

После победоносного завершения Северной войны и заключения Ништадтского мира (1721) Россия приобрела небывалый политический вес среди других европейских государств. На карте мира появилась Российская империя. Новое наименование отражало характер новообразований Петровской эпохи. Были осуществлены реформы государственного управления (создан Сенат, коллегии, органы высшего государственного контроля и политического сыска; Церковь подчинена государству; проведено деление страны на губернии, построена новая столица — Петербург). В Табели о рангах 1722 года нашло отражение дальнейшее развитие принципа чиновной выслуги: служба была разделена на гражданскую и военную. Новая система расширила ряды служилого дворянства, включив в него выходцев из других сословий.

В экономической сфере проводилась политика меркантилизма (создание мануфактур, металлургических, горных и других заводов, верфей, пристаней, каналов).

Вместо 15—20 допетровских мануфактур за первую четверть века было создано около 200 предприятий. С 1712 года был прекращен ввоз в страну оружия из Европы. К концу петровского правления экспорт русских товаров вдвое превышал импорт (подобное в нашей истории, кажется, уже больше никогда не повторится). В области внутренней и внешней торговли большую роль играла государственная монополия на заготовку и сбыт основных товаров

(соль, лен, пенька, мех, сало, икра, хлеб, воск, щетина и др.), что существенно пополняло казну.

Огромная заслуга Петра I в том, что он привил дворянству мысль о необходимости образования. Если "сначала образование мыслилось как одна из служебных повинностей дворянского сословия, то к концу правления Петра необходимость образования для дворянина уже широко признавалась всеми слоями дворянства. Возросшие потребности в новых специалистах вызвали необходимость формирования сети учебных заведений, издания учебников, подготовки преподавателей. В 1708 году Петр I ввел новый гражданский шрифт, способствовавший появлению книг нерелигиозного содержания. В 1719 году открыта Кунсткамера, собрание которой послужило основой для создания других музеев. Указом от 28 января 1724 года создавалась Академия наук. Изменялся и традиционный быт россиян. Так, в 1718 году Петр I издал указ о проведении ассамблей с обязательным присутствием женщин.

Как и в архитектуре, в литературе XVIII — начала XIX века господствовал классицизм. По своей сути русской классицизм был тесно связан с западноевропейским, но ему присущ ряд особенностей: патриотизм, обличительно-критический пафос, наличие в одном литературном направлении людей с различными общественными и идейными позициями. Представителями классицизма были А.Д. Кантемир (1708—1744), В.К. Тредиаковский (1703—1769), А.П. Сумароков (1717—1777), ДИ. Фонвизин (1744—1792), Г.Р. Державин (1743—1816).

В 40-е годы XVIII века А.П. Сумароков (1717— 1777), заимствуя и творчески преобразуя приемы французского классицизма, создал первую русскую трагедию. Он являлся директором первого постоянно действующего в Санкт-Петербурге театра, автором нескольких комедий и девяти трагедий. Сумароков перенес на русскую сцену три правила классического театра, что и послужило основанием называть его «северным Расином». В своих трагедиях, как правило, со счастливым концом, он раскрывал конфликт любви и долга. Его

комедии являли сатиру на провинциальность и мещанство. Образованный аристократ, он чувствовал всю меру ответственности дворянской интеллигенции перед своим обществом. Его публицистика в журнале «Трудолюбивая пчела» (1759) разоблачала продажное чиновничество. Потеряв расположение Екатерины II, Сумароков вернулся в Москву, где и умер в бедности.

В последнее десятилетие века наряду с классицизмом в художественной литературе зарождается новое течение — сентиментализм, наиболее полно выразившийся в повестях Н.М. Карамзина (1766—1826) «Бедная Лиза» и «Наталья, боярская дочь». Он же является создателем многотомной «Истории государства Российского», ставшей классикой исторической науки.

К славной плеяде просветителей можно отнести В. Н. Татищева (1686—1750), яркого представителя русской культуры первой половины XVIII века, создавшего ряд произведений философско-педагогического характера. Татищев являлся видным историком и государственным деятелем, его перу принадлежат труды по географии, этнографии и истории, в частности пятитомная «История Российская с самых древнейших времен».

Вершиной русского Просвещения считается произведение А.Н. Радищева (1749—1802) «Путешествие из Петербурга в Москву», где дается правдивое, исполненное сочувствия изображение жизни народа, резкое обличение самодержавия и крепостничества.

Между двумя великими личностями, определившими облик русской культуры XVIII века, Петром I и Екатериной II, располагается малозаметная и историками по достоинству еще не оцененная фигура императрицы Елизаветы Петровны (1709—1761/62), дочери Петра I. В ее царствование, пришедшееся на середину XVIII века, были достигнуты значительные успехи в развитии хозяйства, культуры России и во внешней политике, чему способствовала деятельность М.В. Ломоносова, П.И. и И.И. Шуваловых, А.П. Бестужева-Рюмина и др. Во многом именно она заложила основы дворянской культуры.

Созданные еще в 30-е годы кадетские корпуса развивали в молодых людях склонность к литературной и художественной деятельности. Эта тенденция усилилась в середине века, приобретая качественно новые черты: кадетский корпус постепенно становится культурным авангардом дворянского сословия. В русском обществе культурные нововведения, будь то стили, мода или правила этикета, проникали в другие слои населения благодаря влиянию двора и высшего света. И в этом плане влияние двора Елизаветы было особенно значительным.

Императрица Елизавета тяготела к утонченной культуре рококо, которая привнесла в русское искусство не только жеманность и прихотливость, но и свободу выражения своих чувств. Эпоха правления Елизаветы Петровны становится эпохой иллюзий, бутафории, игры. Рококо принесло с собой уход от жизни в мир фантазии, театрализованной игры, мифологических и пасторальных сюжетов, эротических сценок. В искусстве рококо господствует грациозный, прихотливый орнамент, изящные фигурки и декорации, дух интимности и внимание к личному комфорту. При дворе распространяются всевозможные «обманки». Специальные фигуры-обманки сохранились в Кусково, где был прекрасный театр. Мастером иллюзии был итальянский живописец Пьетро Ротари (1707—1762), работавший при дворе Елизаветы и украсивший «Кабинет мод и граций» в Петергофском дворце. Он писал в стиле рококо, преимущественно манерные, идиллические изображения женских головок, которыми уставлены галереи в Петродворце, Ломоносове, Архангельском. В моду входят передевания, театрализованные представления, актеры, музыканты и т. д. Жизнь и театр наиболее прочно переплелись в маскарадах, которыми славился елизаветинский двор.

В домашних и в публичных театрах ставились и переводные, и русские пьесы, и пьесы на иностранных языках. В 1756 году был открыт общедоступный русский театр, который возглавлял А. Сумароков, а одним из актеров был Ф. Волков. На сцене этого театра преобладали пьесы русских

авторов. В Москве был открыт Оперный дом Ж.-Б. Локателли. Предприимчивый итальянец ввел систему абонирования лож для знатных фамилий, устраивал не только оперы, но и публичные маскарады, и по договору с Московским университетом обучал театральному мастерству восемь воспитанников. Многие члены его труппы поступили в дворянские дома учителями танцев, музыки и пения. С этого времени начинается широкое распространение в дворянской среде домашнего музицирования, неотъемлемыми атрибутами дворянского быта становятся клавесины и гитары.

После Елизаветы Петровны наступило время правления Екатерины II Великой, продолжавшееся с 1762 по 1796 год и ставшее «золотым веком» в русской истории. Два русских императора — Петр I и Екатерина II — укрепляли и развивали Российское государство, создавали новую культуру поведения. Но как различались их подходы! Первый брил бороды, обрезал длиннополые кафтаны, наказывал розгами и ссылками за нежелание перестроиться на европейский лад. Все хотел сделать наскоком и сразу. Вторая действовала постепенно и продуманно: собственным примером, добрым словом и похвалой. За 34 года ее правления строились по плану города, возводились каменные (на европейский манер) здания, мостились улицы, словом, менялся житейский быт. В стране открывались новые учебные заведения, отрабатывались учебные программы. Проводилась в жизнь идея создания «новой породы людей».

Екатерина провела ряд крупных реформ в духе просвещенного абсолютизма: укрепила аппарат власти на местах, оформила сословные привилегии дворянства, расширила права помещиков.

Ее внешняя политика ознаменовалась территориальным ростом империи и новыми приобретениями. Правление Екатерины вошло в историю России как время бурного градостроительства, многих начинаний в области искусства, науки и техники. Екатерина переписывалась с Вольтером и другими французскими мыслителями, создавая в глазах европейской общественности

образ мудрой правительницы, радеющей о народном благе. В результате екатерининская Россия стала полноправной участницей европейской системы государств.

XVIII — начало XIX века знаменуют два культурных достижения мирового класса: зодчество Санкт-Петербурга и портретная живопись. Появление мировых достижений в области светской культуры свидетельствовало о двух фактах: 1) светское искусство стало самостоятельным культурным событием в жизни общества, не меньшим, чем религиозное; 2) отныне все или большинство культурных новаций следовало ожидать уже от светской, а не от религиозной культуры. Светская культура прочно захватила лидерство и уже больше никогда его не упускала. Великая эпоха русской церковной культуры ушла в прошлое, наступила великая эпоха русской светской культуры.

Именно при Екатерине II в основном и целом сформировался архитектурный облик Санкт-Петербурга — одного из красивейших городов Северной Европы. В 1703 году, на краю земли, только что отвоеванной у шведов, Петр I начал строить новый город. Здесь работали русские, итальянские, голландские, немецкие и французские архитекторы, возводившие хоромы, дворцы, храмы, государственные здания, архитектурный облик которых называли русским, или петровским, барокко. Для привлечения мастеров Петр I издал указ, запрещающий по всей России, кроме столицы, строительство из камня и кирпича.

Реформа средней школы привела в середине 60-х годов к созданию двух видов гимназий — классических и реальных, которые готовили учащихся к поступлению в высшие учебные заведения соответственно гуманитарного и естественнонаучного профиля. Благодаря ей за 20 лет (1864—1885) число учащихся гимназий увеличилось втрое — с 28 000 до 93 000.

В 1863 году Александр II утвердил новый университетский устав, предусматривавший автономию профессорской корпорации (выбор

лекционных курсов, создание новых кафедр, присвоение ученых степеней), но подчинял студентов обязательному плану обучения (посещение лекций, переводные экзамены). Либеральный устав действовал до 1884 года, когда профессора университетов снова были вверены правительственному и чиновничьему контролю. За 20 лет (1864—1885) число студентов увеличилось втрое — с 4300 до почти 13 тыс. человек.

Вторая половина XIX века стала переломной для русского театра. Впервые центральное место в его репертуаре заняли пьесы отечественных авторов, и в первую очередь великого русского драматурга А.Н. Островского (1823—1886). Это была эпоха Островского. Почти тридцать лет ежегодно ставились новые пьесы. А.Н. Островский выступил как новатор-драматург и организатор театрального дела. В конце XIX века развивается театральное искусство К.С. Станиславского (1867—1938) и В.И. Немировича-Данченко (1858—1943).

Живопись. В первой половине XIX века в русском искусстве разные стили и направления развивались параллельно, а не последовательно, как в других национальных школах. Однако господствующие позиции занимал классицизм. Наиболее яркими его представителями были К.П. Брюллов (1799—1852), О.А. Кипренский (1782—1836), А.А. Иванов (1806—1858). В области жанровой живописи работали В.А. Тропинин, А.Г. Венецианов, П.А. Федотов. Эстетические идеалы, противоположные академическим и романтическим художественным концепциям, позволили А.Г. Венецианову (1780—1847), подлинному новатору в русском искусстве первой половины XIX века, увидеть красоту в повседневной жизни и труде крестьян, и в небольших композициях воссоздать картины этой жизни. Венецианов открыл очарование русского пейзажа и положил начало реалистическому бытовому жанру. П.А. Федотов (1815—1852) обогатил изобразительное искусство новым социальным содержанием, сделав предметом художественного показа и критического осмысления отрицательное в действительности. Его творчество положило



начало искусству критического реализма, ставшего ведущим направлением во второй половине XIX века.

Во второй половине XIX века доминирует реализм. Споры вокруг «проклятых вопросов» русской жизни определили социальную направленность литературы и искусства. В это время завершается процесс формирования русской национальной школы в изобразительном искусстве. В 1870 году по инициативе И.Н. Крамского (1837—1887), Г.Г. Мясоедова (1834—1911), В.Г. Перова (1833—1882) основывается «Товарищество передвижных художественных выставок». Передвижники сказали новое слово во всех жанрах живописи: в исторической и бытовой картине, в портрете и пейзаже. Они жили интересами современности, остро чувствовали, как в России после отмены крепостного права «все перевернулось и только укладывается».

## **10.2. Традиций и новаторство как черты формирования деловой этики российских предпринимателей.**

Предпринимательство является одним из важнейших и незаменимых двигателей экономики. Именно благодаря предпринимателям создаются рабочие места, в производство внедряются новые технологии, заменяющие старые, изобретаются инновации, растет конкурентоспособность на рынке. Как и любая другая деятельность, предпринимательство имеет свою культуру, этические традиции, нормы и ценности, которые складывались на протяжении многих лет, однако в России они все еще находятся на стадии формирования. Таким образом, изучение вопроса культурно-этических традиций имеет важное значение, так как формирование культуры и этики необходимо для построения деловых отношений, что, в свою очередь, влияет на успешность ведения бизнеса.

«Этические нормы в предпринимательстве представляют собой совокупность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных

потребителей, общества и государства». Предпринимательство, как вид экономической деятельности должно опираться на ценности. Ценностные ориентации предпринимателей не могут быть постоянны и меняются с течением времени. Это напрямую связано с воздействием внешней среды, техническим прогрессом, появлением новых привлекательных областей для ведения предпринимательской деятельности и многими другими факторами. Оказывается под влиянием и деловая этика предприятий. Если деятельность предпринимателя лишена этических норм, то она, как правило, ведется незаконно, «уходит в тень». По официальным данным теневая экономика в России составляет примерно 40% ВВП страны. Теневую экономику определяют как всякую экономическую активность, не зарегистрированную официально уполномоченными органами». Отличительными чертами теневой экономики от легальной являются такие действия как: сокрытие доходов, хозяйственных операций, рабочей силы и самого предприятия в целом. Теневая экономика подразумевает под собой разные виды деятельности: криминальную и неформальную. Криминальная деятельность – деятельность, запрещенная законом. Широкое распространение она получила в 1990-е, в период перестройки России. Криминальная деятельность противоречит не только закону, но и всему обществу. К ней относятся: «наркобизнес, незаконное производство оружия и торговля им, проституция, торговля людьми, рэкет и применение силы, контрабанда.» К неформальной экономической деятельности можно отнести различные действия предпринимателей, например: «уклонение от налогов, работа без патента, трудовой найм без оформления». Формирование такого рода деятельности с точки зрения предпринимательства и его этических принципов не имеет сложностей, так как с ее помощью можно быстро извлечь определенный доход, не обладая при этом специальными знаниями в менеджменте, экономике, финансах и этике бизнеса. Нельзя сказать и о том, что предпринимательство, вышедшее из криминальных структур, насыщено нравственными и этическими нормами. Это объясняется тем, что такого рода бизнесмены не рассматривают потребителей как тех, на кого следует

ориентироваться, при ведении своей деятельности, а используют их в собственных интересах для достижения целей и получения дохода. Но воспринимать предпринимателя именно как выходца из 90-х, «нового русского», неправильно, хотя такой стереотип на сегодняшний день существует.

«Можно выделить три основные проблемы культурно-этической стороны предпринимательства:

- проблема нарушения деловых обязательств, связанная с неразвитыми в России деловой моралью и предпринимательской этикой;
- широкое применение силовых действий, угроз и вымогательств в деловых взаимоотношениях, связанное с неэффективностью законодательного и судебного регулирования, а так же с развитием криминального бизнеса, рэкета и организованного насилия в бизнесе;
- рост бюрократических вымогательств и создание искусственных преград для предпринимателей, преодоление которых возможно только через уплату взяток чиновникам»

Можно сказать, что выбор предпринимателя повести себя неэтично в той или иной ситуации – это желание выжить в условиях отсутствия совершенства правовой среды бизнеса, в частности, законов. В отношении к правовым нормам и заключается то, как ведет себя предприниматель. Не секрет, что люди, занимающиеся бизнесом, чтобы не выходить за рамки закона, действуют в так называемых серых, полуполюгальных, или внеправовых зонах. Они соблюдают закон в большинстве случаев, но вынуждены обходить его, когда ущемляются их интересы. Примером может служить уклонение от большого количества налогов, которыми они облагаются.

Еще одним фактором теневизации российского бизнеса является большое количество неформальных связей в экономических отношениях. Письменные договоры и контракты теряют свою значимость и нарушаются. Доминируют

горизонтальные связи, при которых зачастую происходит взаимный обмен личными и деловыми услугами и, как следствие, экономика оказывается вне досягаемости как для мнения народа, так и контроля со стороны государственных органов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что формирование у российского предпринимателя этического поведения будет возможным при создании соответствующих условий для ведения бизнеса, в частности, пересмотр правовой системы с возможными нововведениями. Этическое поведение предпринимательства подразумевает под собой набор действий, направленных на удовлетворение потребностей рынка, потребителей, государства и общества в целом. Предприниматель также должен уметь эффективно взаимодействовать с окружающим миром, с сотрудниками, партнерами и конкурентами. Взаимодействие необходимо предпринимателю для достижения своих целей, понимания того, в каком направлении нужно двигаться и развивать свою деятельность, чтоб удовлетворить потребности потребителей.

Формирующаяся в России предпринимательская культура напрямую связана с культурно-этическими традициями, преобладающими в ней. Культура и этика являются неотъемлемой частью предпринимательства, особыми регуляторами межличностных и деловых отношений. Когда такого рода экономическая деятельность освобождается от этих регуляторов, она криминализируется. Ввиду несовершенства правовой системы Российской Федерации, мелкое и среднее предпринимательство в большинстве своем ведут теневую деятельность. Помимо этого, преобладают неформальные отношения между предпринимателями, что также уводит деятельность хозяйствующих субъектов в тень. Ведение теневой деятельности необходимо некоторым предпринимателям для защиты от внешнего воздействия и от возможных угроз. Неразвитость деловой культуры предпринимательства в России указывает на культурно-этическую отсталость предпринимателей. Для того, чтобы данная

ситуация изменилась в лучшую сторону, необходимо произвести существенные изменения не только в экономической культуре, но и в сфере государственного регулирования предпринимательства.

Необходимо создать такую культурно-этическую базу, которая ориентировала бы предпринимателей на удовлетворение потребностей людей, а также на обеспечение долгосрочного благосостояния как предприятия, так и общества в целом.

### **10.3. Своеобразие стиля общения российских предпринимателей.**

Все люди различаются по стилю общения — устойчивым характеристикам в общении различных ситуациях. Стили общения существенно определяют поведение человека при его взаимодействии с другими людьми. Конкретный выбор того или иного стиля общения определяется целым рядом факторов, среди которых важными являются следующие: цель общения, ситуация, в которой оно осуществляется, статус и личностные особенности собеседника, его мировоззрение и положение в обществе, характеристика самой формы взаимодействия.

Характер содержания взаимодействия, как уже было отмечено, зависит, прежде всего, от речевых средств общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию. Ведущей характеристикой современного стиля общения является краткость и простота построения фразы, речевой конструкции, использование бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише, шаблонов и штампов.

В профессиональном речевом общении используются, как правило, следующие стили коммуникативного взаимодействия: официально-деловой, научный, публицистический, бытовой (разговорный).

Официально-деловой стиль общения. Официально-деловой стиль речи обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных

отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, беседа, переговоры).

В официально-деловом стиле различают три подстиля:

- законодательный;
- дипломатический;
- административно-канцелярский.

Каждый из перечисленных подстилей имеет свою специфику, коммуникативные формы, речевые клише. Так, меморандум, нота, коммюнике используются в дипломатической коммуникации; расписка, справка, докладная записка, доверенность, приказ, распоряжение, заявление, характеристика, выписка из протокола — в административно-канцелярском стиле; закон, статья, параграф, нормативный акт, предписание, повестка, указ, кодекс и пр. — в законодательном стиле.

Деловой стиль общения требует предельной точности речи, которая достигается, прежде всего, использованием терминов, как широко распространенных, так и узкоспециальных.

Термины чаще всего обозначают:

- наименование документов: постановление, уведомление, зарос, договор, контракт, акт и ДР.;
- наименование лиц по профессии, состоянию, выполняемой функции, социальному положению: педагог, судья, менеджер по продажам, брокер, президент компании, следователь, психолог, коммерческий директор, маркетолог, бухгалтер и пр.;
- процессуальные моменты, например: осуществить экспертизу, провести допрос, выемку, аттестацию, сделать оценку или выполнить какие-то

профессиональные действия (информировать, подготовить отчет, написать справку и т.п.).

Деловой стиль требует объективности информации. В документах недопустимо выражение субъективного мнения лица, составляющего текст, употребление эмоционально окрашенной лексики, вульгаризмов. Этот стиль характеризуется компактностью изложения, краткостью, экономным использованием языковых средств (КИЯ — коротко и ясно). Согласно данным психологических исследований, половина взрослых людей не в состоянии улавливать смысл произносимых фраз, если фраза содержит более 13 слов. Кроме того, если фраза длится без паузы более 6 секунд, нить понимания обрывается. Фраза, насчитывающая свыше 30 слов, на слух вообще не воспринимается.

Официальная сфера общения, повторяющиеся стандартные ситуации, четко ограниченный тематический круг деловой речи определяют ее стандартизированность, которая проявляется не только в выборе языковых средств, но и в формах документов. В них обязательны общепринятые формы изложения и определенное расположение структурно-композиционных частей: вводная часть, Описательная часть, регулятивная и резюмирующая части.

В деловой речи широко используются речевые клише и речевые шаблоны, например:

- для выражения признания — приносим наши извинения за...;
- выражения просьбы — мы очень рассчитываем на вашу помощь в...;
- выражения одобрения и согласия — я полностью согласен с вашим мнением...;
- завершения разговора — я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы...

Деловой стиль является самым распространенным в повседневной практике формального общения. Чем больше работники следуют этому стилю,

тем больше в организации порядка, взаимопонимания и организационной культуры.

Научный стиль общения. Язык науки используется в деловой коммуникации людей, занимающихся научной, исследовательской и педагогической деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности. Научный стиль характерен для научных трактатов, статей, тезисов, докладов, диссертационных исследований, научных трудов, а также для выступлений на конференциях и симпозиумах, на семинарах и лекциях.

Основной формой мышления в науке является понятие, поэтому содержание научного взаимодействия участников такого общения требует максимально точного, логичного, однозначного выражения мыслей.

К основным характеристикам научного стиля общения можно отнести следующие:

- отвлеченная обобщенность (считается; говорят; как замечено; нередко; зачастую; как правило; довольно часто; в большинстве случаев; наиболее часты; крайне; и т.п.);

- логичность изложения информации в виде суждений и умозаключений, веских аргументаций;

- абстрактная лексика (существуют; имеются; состоит; используются; употребляются; и пр.);

- вместо местоимения «Я» чаще используется местоимение «Мы» (например: нам представляется; мы считаем; по нашему мнению; как показывает наш опыт; по нашим - наблюдениям; мы придерживаемся точки зрения; и т.п.);

- безличные предложения (например: необходимо отметить; следует остановиться на рассмотрении; представляется возможным; можно сделать вывод; как свидетельствует практика; следует сказать; и т.п.);



- сложноподчиненные предложения (придаточные условные с союзом «если..., то» и придаточные времени с союзом «в то время как»).

При научном стиле отдельные композиционные части текста обычно выстроены в логической последовательности. Для этого применяются разнообразные приемы, например перечисления: во-первых, во-вторых, в-третьих; или «вначале было это, затем то...»; или «если это так, то из этого следует...». Для связок внутри текста используются и такие речевые конструкции, как: однако; между тем; в то время как; тем не менее; поэтому; сообразно е.; следовательно; к тому же; обратимся к...; рассмотрим; необходимо остановиться на...; итак; таким образом; в заключение скажем; все сказанное позволяет сделать вывод; как видим; подводя итог; следует сказать.

Научный стиль общения более эффективен в профессиональной среде ученых и педагогов, при участии в научно-исследовательских или научно-практических конференциях и симпозиумах, где людей объединяет определенный уровень компетентности и есть потребность обмениваться научными достижениями. В то же время использование научного стиля, например, при ведении урока или чтении учебной лекции, как показывает практика, не дает необходимого положительного результата, более того, плохо воспринимается слушателями. Заметим также, что научный стиль допускает возможность чтения письменных материалов (озвучивания), : однако восприятие такого текста на слух затруднено. Для повышения эффективности восприятия научного сообщения в последние годы распространенными стали стендовые доклады и иллюстрирование выступления с помощью мультимедиа.

Публицистический стиль речи. Любое выступление на публике можно отнести к публицистическому: устное — речь, доклад, лекция, выступление на собрании или на митинге, интервью на телевидении или радио; или письменное — статья (заметка) в газете, рецензия на профессиональную книгу. Публицистический стиль (от лат. *publicus* — общественный), как правило, обслуживает сферу общественных отношений: политических, идеологических,

экономических, культурных. Этот стиль речи широко используется в средствах массовой информации, в пропагандистских и агитационных акциях, на выборах.

Основными характеристиками публицистического стиля общения являются следующие:

- информативность сообщения, его документально-факто логическая точность, собирательность, официальность используемых материалов; реальные жизненные явления и факты (проверенные, документальные источники); новизна фактов, в их основе реальные ситуации, события, вести с мест, рассказы очевидцев;

- книжно-абстрактные средства (например, такие слова, как: деятельность, обсуждение, исследование, понимание, доминирует, соотносить, процесс, понятие, система, востребованный, свидетельствует, предполагается, проводится, означает, требует, сказывается и пр.);

- приемы адресации, т. е. слова выступающего должны быть направлены к какому-то конкретному лицу (или группе). Это, в свою очередь, предполагает обратную связь — вопросы и ответы («Я обращаюсь к вам, студенты!», «Вы, сидящие в этом зале», «Ребята!»); доступность информации для аудитории; экспрессивность, повышенная эмоциональность, артистизм.

Употребляемые в тексте речи факты, как правило, выступающим оцениваются, комментируются, интерпретируются; широко используются высказывания известных лиц, анекдоты и исторические казусы (от лат. *casus* — сложный, запутанный случай), а также пословицы, афоризмы, художественные образы, повторение слов, метафоры, сравнения, цитаты, иллюстрации; лаконичность речи.

Для уменьшения текста используется так называемая дистилляция (от лат. *disillitio* — перегонка, разделение) — тщательное редактирование и

сокращение, отбор всего лишнего, предельная стилистическая шлифовка мыслей; юмор, остроты, ирония. В публичном выступлении они, в принципе, допустимы, в то же время безжалостная насмешка, злой сарказм, некорректные высказывания в адрес конкретных лиц не всегда уместны, а порой даже действуют разрушительно (например, такое высказывание Бернарда Шоу в адрес докладчика, как: «Я бы очень хотел воспринимать вас всерьез, но это было бы тяжким оскорблением для вашего интеллекта»).

В публичном выступлении необходимо соблюдать осторожность при использовании информации, которую можно отнести к клевете и диффамации (от лат. *diffamare* — разглашать, порочить, лишать доброго имени), в виде ненависти, осмеяния, отчуждения, презрения, а также при компрометации дела, профессии того или иного лица, занимаемой им должности (от фр. *compromettre* — вредить кому-либо, подрывать репутацию, доброе имя). Кроме того, не рекомендуется высказываться негативно о возрастных, половых, территориальных, расовых, сексуальных и других принадлежностях или предпочтениях людей, сидящих в аудитории; говорение непосредственно перед аудиторией, озвучивание текста и контакт глаз, при этом обычно используются разнообразные невербальные средства коммуникации: мимика, жесты, позы, интонации голоса, смена ритма речи, паузы, восклицания, улыбка и пр.

Таким образом, все три стиля востребованы и практически используются в профессиональной коммуникации для достижения тех или иных целей.

Разговорно-бытовой стиль. В отличие от деловых стилей, разговорная речь обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, в семье, дружественном кругу, но и профессиональной среде. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию межличностного общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не. Поскольку разговорная речь способствует самовыражению, проявлению индивидуальных особенностей личности, постольку она

эмоционально окрашена. Большую роль здесь играют невербальные средства коммуникации и экспрессивные сигналы тела. Кроме того, в неформальном общении широко используется обиходно-бытовая лексика: просторечия, слова субъективной оценки, экспрессивно-эмоционально окрашенные высказывания, а Также сокращения (Питер, читалка, общага), сленг («э-блин», «я тащусь»), разговорно-бытовая фразеология («гол как сокол», («бежит как угорелый», «как снег на голову», «упрям как осел», «где тебя черти носили» и т.п.), глагольные междометия (шмяк, ;Скок, шмыг), разнообразные частицы (этот-то, дай-ка, ну, вот, ведь и т.п.).

Широко практикуются вопросительные, побудительные и восклицательные предложения. Такой стиль речи, несомненно, может быть использован лишь в определенных ситуациях. Таким образом, соблюдение стилевых правил и норм позволит каждому человеку соответствовать имиджу делового человека и достигать желаемых результатов на основе кооперации совместных усилий, сближения целей и сотрудничества предусмотрено.

#### **10.4. Социально-психологический и морально этический портрет идеального предпринимателя.**

Составление социального портрета современного российского предпринимателя представляется возможным осуществить с помощью анализа многочисленных публикаций, посвященных этой теме и материалов социологического исследования.

Некоторые авторы склонны причислять предпринимателей к представителям «особой социальной группы, имеющей свои ценности», что представляется не вполне правомерным. Приведенные различными авторами характеристики российского предпринимателя многообразны и некоторые из них несут одинаковую смысловую нагрузку. Поэтому для удобства анализа необходимо их каким-то образом сгруппировать. И чтобы не утяжелять сам текст ссылками, для каждой «групповой» характеристики они будут даваться в комплексе - в скобках.

Во-первых, необходимо указать, что практически любая литература по предпринимательству обращает внимание на некоторый особый «дух предпринимательства», который, по нашему мнению, в наибольшей степени связан с их выраженной склонностью к лидерству.

К характеристикам лидерства относят такие черты, как: стремление к самостоятельности, автономности, независимости, к достижениям в трудовой деятельности, к карьере и власти, а также решительность и уверенность в себе. При этом отмечают также и особые деловые качества – «особую энергетику» предпринимателя: это, несомненно, инициативность и предприимчивость, деловая активность, умение действовать в условиях недостатка информации (авторы называют это особым «чутьем», которое вырабатывается в самом процессе предпринимательской деятельности), настойчивость и умение брать ответственность на себя.

Особые интеллектуальные способности предпринимателя характеризуются таким образом: гибкость мышления и аналитический склад ума, умение думать, генерировать идеи, в том числе коммерческие, это творчески мыслящий человек, обладающий смекалкой и широтой мировоззрения, умеющий находить нестандартные решения.

Как предрасположенность к предпринимательской деятельности отмечают также и особые психологические характеристики личности: восприимчивость к переменам, склонность к новаторству, инновациям, риску и одновременно устойчивость к стрессам.

И последнюю группу особых качеств предпринимателя составляют так называемые коммуникативные способности, к ним относят: умение понимать людей и выстраивать с ними взаимоотношения, то есть и быть коммуникативным, умение подбирать себе компаньонов и исполнителей и также выстраивать отношения в интересах дела. Некоторые авторы указывают также на важность такой поведенческой характеристики, как агрессия, другие же, напротив, считают характерным стремление к сотрудничеству.

Экономические характеристики: стремление к умножению богатства, к инновациям и их осуществлению, действия по соединению материальных и денежных средств, а также труда с целью возрастания их совокупной стоимости.

Социальные характеристики: инициативность, организаторский талант, включая умение осуществлять организацию и реорганизацию социально-экономических механизмов, готовность рисковать.

И психологические характеристики: присутствие творческого начала и стремление к новизне, к самостоятельности, желание чего-либо добиться или достигнуть.

Предприниматель по-западному - это новатор, реформатор и революционер в способах производства. Главное отличие отечественного и зарубежного предпринимателя может состоять в том, что стремление к умножению богатства не является главной целью деятельности. И это можно увидеть, анализируя значимость для российского предпринимателя тех или иных ценностей. Впоследствии мы сможем осуществить анализ и наиболее характерных черт предпринимателя, соотнося их с теми, которые, в конечном счете, определяют успех их деятельности.

С развитием предпринимательства многие связывают надежды на улучшение ситуации в стране. Доля респондентов, считавших, что развитие предпринимательства возродит нашу экономику и приведет к изобилию товаров и услуг, составила соответственно 87% и 79%. Это позволяет говорить о переломе в сознании людей: предпринимательским структурам стали доверять.

Тем не менее, население тревожит усилившийся с развитием предпринимательской деятельности процесс расслоения общества на богатых и бедных, который может послужить причиной социальных конфликтов. Более всего склонны опасаться расслоения общества люди с высшим образованием (79%), респонденты, принадлежащие к возрастной группе 40-54 года (82%), и

работники государственного сектора экономики (78%). 70% экспертов также считают неизбежным следствием предпринимательской деятельности социальное расслоение. Меньше всего вызывает тревогу возможность экономической зависимости страны от Запада в результате развития предпринимательства.

Таким образом, в настоящее время страх перед расслоением общества на богатых и бедных является одной из важнейших тенденций в общественном мнении. Хотя этот процесс является естественным и неизбежным, в глазах людей он опасен и отрицательно сказывается на многих сторонах жизни общества. Это связано прежде с демографическими проблемами: падение рождаемости, высокая смертность вследствие падения уровня жизни большей части населения. Безусловно, связано и с экономическим аспектом: безработица, забастовки и т.д. Скажется и на культурно-нравственной атмосфере: понижение престижа образования, уровня общей культуры, снижение ценностей духовно-нравственных, появление эгоизма, индивидуализма и т.д. Расслоение на бедных и богатых приведет по мнению респондентов к росту преступности, социально-психологической напряженности, неуверенность в будущем и так далее.

Однако пытаться остановить процесс расслоения общества путем ограничения доходов, непомерных налогов не имеет смысла. Подобные действия могут лишь сделать невозможным развитие предпринимательства, погасить частную инициативу.

Несмотря на критичность, неприятие частью населения предпринимательства и предпринимателей, люди в большинстве своем уже не верят в возможность ликвидации предпринимательской деятельности, да и не хотят этого. 45% опрошенных считают, что, учитывая сегодняшнюю обстановку в стране, предпринимательство будет развиваться высокими темпами. 39% считают, что предпринимательство будет развиваться медленно.

Лишь 2,5% населения считают, что предпринимательство постепенно заглохнет, а из экспертов этой позиции не придерживается никто.

Хотя предпринимательство все больше набирает силу, тем не менее, оно сталкивается с немалыми трудностями и нуждается в поддержке со стороны органов власти и управления. При проведении политики поддержки предпринимательства важно учитывать, в каких сферах экономики она нужна больше всего. По мнению самих предпринимателей, следует поддерживать, прежде всего, интеллектуальное производство (информатика, наука, искусство) - 64%. Затем следует производство средств производства (39%) и другие производящие отрасли (строительство, производство предметов потребления, сырьевые - все по 33%). Менее всего, по мнению экспертов, нуждаются в поддержке не производящие отрасли экономики - сфера обслуживания (14%), торговля (12%), финансы (12%).

Теперь несколько слов о социальном потенциале предпринимательства.

По данным опроса, каждый третий (31%) желает заняться предпринимательской деятельностью, а 14% уже занимаются ею. То есть почти половина активно участвует или готова активно участвовать в рыночных отношениях.

Прежде всего, наиболее вероятный резерв пополнения рабочей силы частного сектора составляют молодые люди в возрасте до 30 лет (45%), служащие (44%), учащаяся молодежь (62%), с незаконченным высшим и средним специальным образованием (40%).

Работники частного сектора проявляют наибольшую удовлетворенность местом своей работы (61%). При этом 21% работников государственного сектора и 26% работников коллективного хотели бы работать в частном секторе. В ближайшем будущем следует ожидать отток рабочей силы в частный сектор экономики (особенно за счет коллективного сектора), который будет значительно пополняться за счет молодежи (57% учащейся молодежи выразили желание работать в частном секторе экономики).



Очевидно, что чем защищённее будут себя чувствовать работники негосударственного сектора в правовом, финансовом и других аспектах, тем интенсивнее пойдет наполнение рынка рабочей силы в частном секторе.

Как показывает исследование, большинство опрошенных хотело бы заниматься предпринимательской деятельностью, при этом предпочитают малый бизнес. Несколько меньше тех, кто хотел бы участвовать в среднем бизнесе, и совсем немного - в крупном. Надо отметить, что с уменьшением доходов возрастает количество тех, кто не желает участвовать в бизнесе вообще. Почти треть опрошенных (31%) назвала главной причиной, мешающей им заняться предпринимательством, недостаток начальных средств. Следовательно, социальную базу бизнеса сужает тот факт, что подавляющее большинство членов общества не имеет тех стартовых капиталов, без которых начать собственное дело невозможно. Поэтому малый бизнес как основа предпринимательской деятельности есть первый этап на пути к расширению бизнесменом своего дела, который нуждается в наибольшей поддержке.

Большое значение имеют социально-психологические мотивы предпринимательской деятельности. Какими же мотивами руководствуется предприниматель в своей деятельности, зачем он ею занимается, и что от нее ожидает получить? При ответе на этот вопрос необходимо учитывать две точки зрения: мнение предпринимателей о самих себе и взгляд со стороны, т.е. не предпринимателей.

Сами предприниматели основными целями бизнеса считают реализацию своих творческих способностей, экономическую свободу и укрепление национальной экономики. Никто из респондентов не считает своей целью власть над людьми, и лишь 7% отмечают обогащение в качестве цели. Эти данные говорят о том, что деньги отнюдь не самоцель для предпринимателей, хотя и выступают важным мотивом их деловой активности. Более всего эти люди стремятся обрести материальную и моральную независимость от

государства. Одной из составляющих независимости является для них достойный уровень жизни.

Однако большинство опрошенных "не предпринимателей" (56%) считают, что основной целью предпринимательства является обогащение, в то время как реализацию творческих способностей отмечают лишь 7%. Только 6% думают, что целью предпринимателей является укрепление национальной экономики, и 3% - рост материального благополучия народа. Таким образом, опрошенные считают предпринимателей людьми, которых волнует, прежде всего, собственное материальное благополучие, все же остальные цели у них остаются на втором плане. Но при оценке самих себя, отвечая на вопрос о том, какая цель была бы главной для них, если бы они были предпринимателями, значительно меньшее число из них отмечают цель обогащения (28%) и большее - такие цели, как реализация своих творческих способностей (21%), укрепление национальной экономики (11%), рост материального благополучия народа (10%).

Многие люди думают, что для них основной целью предпринимательской деятельности была бы реализация своих творческих способностей, но почему-то отказывают в этом бизнесменам. В целом, образ бизнесмена в сознании людей - это образ эгоистичного человека, стремящегося исключительно к собственной выгоде и накоплению богатств, «делающего деньги» ради денег.

Интересно отметить, что имеются отличия в оценках тех или иных ценностей в отношении их значимости у самих предпринимателей и у населения.

Население считает, что для предпринимателей наиболее значимыми должны быть «деньги», тогда как в действительности они стоят на 8-10 месте. На первом же месте выступает «иметь надежных друзей», кстати, население эту ценность поставило на 4-е место.

2-3-4-е места предприниматели отвели «честности» и «независимости в действиях и суждениях». И если население последнюю ценность поставило

практически на ту же ступень по шкале ценностей, то для «честности» было отведено 11-12 место.

Интересно отметить, что 8-10-е места для предпринимателей наравне с такой ценностью, как "деньги", заняли соответственно: "любовь", "творчество", "стремление к знаниям". Население же их оценивает по-иному, а именно: если "стремлению к знаниям" было отведено даже более значимое место – 7-е, то «любовь» они поставили на 16-е место, а «творчество» - и вовсе на 18-е.

Такие исследования демонстрируют в целом высокую значимость для предпринимателей ценностей, связанных с их самоактуализацией; так называемые «традиционные» занимают промежуточное место и наименее - те, которые могут быть определены как «мишура», внешний блеск и которые поневоле бросаются в глаза населению.

Этим, в частности, объясняется и различие в оценках у самих предпринимателей и населения - в отношении того, как первые распоряжаются получаемой прибылью. Важными статьями расходования средств предпринимателями население считает: трату на приобретение каких-либо товаров для себя и своей семьи - 46,7% и на развлечения - 30%. Предприниматели же на этот счет имеют иное мнение - соответственно - 20% и 13,3%. Чуть меньшее отличие можно наблюдать в отношении таких статей расхода, как «благотворительность» (на нее указали 10% опрошенных предпринимателей и 6,7% населения) и «вложение денег за границей» соответственно (20% и 16,7%).

Отличие имеется и по другим показателям: по наличию рабочего и свободного времени у предпринимателя, а также по соотношению трудовых затрат и получаемых доходов.

Треть опрошенного населения посчитала, что у предпринимателей довольно много свободного времени, тогда как только 1/15 часть предпринимателей согласна с ними. Рабочий день предпринимателя в целом довольно велик, большая их часть уделяет работе от 8 до 12 часов (53,3%), до 8

часов трудится только - 6,7%, 13,3% - предпринимателей проводит в работе в среднем 12-16 часов в сутки, а 26,7% - вовсе более 16 часов.

Большинство предпринимателей, так или иначе, считает собственные заработки соразмерными прилагаемым усилиям, причем 53,3% указывают на их соответствие, а 40% на то, что доходы могли бы быть и выше. Опрошенные же из населения придерживаются несомненно иного мнения: только 23,3% посчитали возможным предположить, что предприниматели зарабатывают меньше, чем должны бы были, 40% могут согласиться с соизмеримостью трудовых затрат и доходов и практически столько же, 36,7%, убеждены, что за такую их работу предприниматели не должны получать столь много.

Таким образом, можно констатировать существование реальной разобщенности между населением и предпринимателями. Кстати, отношение населения к предпринимательству, отчасти определяемое этой разобщенностью, могло быть и лучше. Но все же оно сегодня не может считаться негативным: порядка 40% населения относится к предпринимателям вполне доброжелательно, и почти столько же - 36,6% - нейтрально, очень хорошо их воспринимает - 16,7% и неприязненно - 6,7%, в том числе враждебности не было высказано вовсе. Сами предприниматели оценивают свою "братию", конечно, более положительно: 26,7% очень хорошо относятся к предпринимателям, половина - просто доброжелательно, остальные же выразили нейтральное отношение.

При этом можно сказать, что эта разобщенность двусторонняя и обоюдная; ни население, ни предприниматели не проявляют желания к сближению, хотя для успешного развития предпринимательства их контакты необходимы. Попробуем подвести маленький итог вышесказанному, начиная с ответа на вопрос: особая ли группа - предприниматели?

Все вышеназванные черты характера, трактуемые как отличительные особенности предпринимателя, в сущности, могут считаться присущими любому человеческому существу. Речь может идти лишь о степени их

развитости, в том числе о стремлении к лидерству. Более внимательное их прочтение позволяет увидеть, что практически любое качество может, если не должно быть - развито. Исключения могут составлять либо особые характеристики психологической структуры личности (в частности, ярко выраженные интроверты теоретически менее склонны к участию в предпринимательской деятельности), либо какие-то аномалии, имеющие органическую природу.<sup>10</sup>

Предпринимательская деятельность, как уже можно было понять, труд весьма нелегкий, требующий мобилизации всех человеческих способностей и усилий. Вообще именно деятельности компонент наиболее важен в предпринимательстве, который к тому же приобретает иное смысловое содержание. Ранее труд фактически провозглашался ради самого труда, был в сущности "бескорыстным" и направленным на удовлетворение в первую очередь общественных интересов. Предпринимательский труд в первую очередь направлен на удовлетворение личных интересов. Но «думая о собственной выгоде, предприниматель неизменно решает задачи общественного развития», ибо само «служение обществу приносит прибыль». И сама перемена направленности деятельности делает предпринимательский труд привлекательным.

Можно сказать, что выведенный в результате исследования облик типичного предпринимателя это в некотором смысле человек будущего, это «гражданин гражданского общества», построением которого мы сегодня также озабочены, что это – «элемент будущего в настоящем». И такое оценивание представляется более правомерным, чем утверждение, что предприниматели - это представители особой группы.

Морально-этический кодекс цивилизованного бизнесмена включает в себя принципы, которыми должен руководствоваться каждый предприниматель, который стремится к сохранению успешного бизнеса и взаимоуважению с другими предпринимателями.

В начале XX века российскими предпринимателями были выделены основные принципы поведения в процессе предпринимательской деятельности.

1. Будь честен и правдив.
2. Люби и уважай человека.
3. Уважай власть.
4. Будь верен слову.
5. Уважай права частной собственности.
6. Будь целеустремленным.
7. Живи по средствам.

Соблюдая эти нехитрые правила ведения предпринимательской деятельности, бизнесмен обеспечивает себе уверенность не только в успешном будущем своего дела, но и создает себе стойкую репутацию порядочного человека.

К сожалению, чаще всего приходится наблюдать неуважение к власти, уклонение от уплаты налогов, несоблюдение законов этики и морали в предпринимательской деятельности.

Бизнесмены, отличающиеся невежеством в вопросах морали, видят в своих клиентах не полноценных участников товарообмена, а лишь источник получения прибыли.

Современные предприниматели с осуждением относятся к нечестному ведению бизнеса и нарушению правил морально-этического кодекса, поэтому чаще всего бизнесмены, недальновидные в вопросах законов ведения предпринимательской деятельности и правил общения в процессе бизнес-операций, завершают свое дело полным крахом.

Современный предприниматель должен обладать таким комплексом качеств, как:

1. гуманизм;
2. доверие и уважение по отношению к другим людям, уважение их профессионализма и компетенции;

3. стремление видеть и ценить личностные качества не только в себе, но и в окружающих людях;
4. быть убежденным в том, что результаты его труда принесут пользу не только самому бизнесмену, но и государству;
5. воспринимать бизнес как творческий процесс;
6. верить в способности окружающих людей и в их желание развиваться во имя продвижения бизнеса;
7. стремиться к самосовершенствованию, умножению своих знаний, изучению новых технологий;
8. быть настоящим ценителем науки, культуры, образования;
9. соблюдать законы, социальный порядок, уважать государственную власть, любые формы собственности;
10. не наносить вреда экологии

#### **Вопросы для изучения:**

1. Что вы знаете о традициях и новаторстве, как о чертах формирования деловой этики российских предпринимателей?
2. Расскажите о своеобразии стиля общения российских предпринимателей.
3. Опишите социально-психологический и морально-этический портрет современного идеального предпринимателя.

## **Лекция 11**

### **Тема 11. Зарубежная деловая культура: история и современное состояние**

#### **План:**

- 1. Культурные особенности межнациональных бизнес-контактов.**

**Измерения по Хофстеду**

- 2. Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры**

**3. Иные показатели, играющие значительную роль в различных деловых культурах**

- 4. Источник власти и уровень авторитета**

- 5. Личная мотивация менеджеров**

- 6. Формализованные или неформализованные отношения**

- 7. Полихроническое и монохроническое восприятие времени**

- 8. Деловая этика, подарки**

- 9. Степень следования местным обычаям**

- 10. этический кодекс компании procter & gamble**

- 11. Сравнение российской и корейской деловых культур**

**Аннотация.** Данная тема рассказывает о культурных особенностях межнациональных бизнес-контактов

**Ключевые слова:** корпоративна культура, деловые отношения

#### **Глоссарий:**

**Корпоративна культура** - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.



*Деловые отношения* - это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере.

**Методические рекомендации по изучению темы:**

- Тема содержит лекционную часть, где рассказывается о культурных особенностях межнациональных бизнес-контактов;
- В качестве самостоятельной работы ведутся практические занятия.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

**Рекомендуемые информационные ресурсы:**

1. <http://xreferat.ru/60/4367-1-delovaya-kul-tura-specifika-rossiyskoiy-i-zarubezhnoiy-kul-tur.html>
2. [http://www.blyo.ru/referaty\\_po\\_pravu/kurosovaya\\_rabota\\_delovaya\\_kultura.html](http://www.blyo.ru/referaty_po_pravu/kurosovaya_rabota_delovaya_kultura.html)

### **11.1 Культурные особенности межнациональных бизнес-контактов. Измерения по Хофстеду**

Особенности ведения бизнеса и межнациональных коммуникаций непосредственно связаны с культурой страны. Несмотря на огромное разнообразие бизнес-культур, существуют методы, позволяющие прогнозировать элементы поведения представителя той или иной культуры. При прогнозировании полезно учитывать поведенческие стереотипы, источник и уровень власти, деловую этику, мотивацию, тип мышления и особенности восприятия времени.

Глобализация экономики затронула даже малый и средний бизнес России. Он (вольно или невольно) сталкивается с проблемами межнациональных деловых взаимоотношений: будь то приобретение оборудования, сырья, поиск партнёров или инвесторов. Не говоря уже о прямой конкуренции на собственном внутреннем рынке со стороны транснациональных компаний.

Глобализация делает изучение культуры деловых взаимоотношений и межнациональных коммуникаций все более важным для российских менеджеров. Осведомлённость об особенностях той или иной культуры, умение учитывать и применять эти особенности на практике помогают одним компаниям быстрее и с меньшими издержками наладить отношения с партнёрами, другим - эффективнее бороться с конкурентами. Весьма полезно знание особенностей межнациональных коммуникаций и менеджерам, работающим в иностранных компаниях, так как они позволяют лучше адаптироваться в чуждой среде, понимать сущность требований руководства, допустимые рамки поведения и, соответственно, быстрее продвигаться по службе.

Особенности ведения бизнеса коренным образом зависят от культуры страны и отражаются на всех аспектах деловых взаимоотношений - от повседневных контактов до переговорного процесса и форм заключённых контрактов. В основе культурных различий, существующих между странами, лежат фундаментальные расхождения ценностных ориентаций.

Еще в 70-х годах XX в. Дж. Хофстедом были проведены исследования в 66 странах мира. Они позволили ему выделить несколько основополагающих аспектов, определяющих стиль и особенности ведения бизнеса представителями разных культур. Результатом исследований стала модель сравнительного анализа бизнес-культур, основанная на четырех вариативных характеристиках. Эти "магические" характеристики: 1) индекс индивидуализма/коллективизма, основанный на самоориентации личности, 2) степень иерархической дистанцированности, отражающая ориентацию на власть и авторитет, 3) степень избегания неопределённости, характеризующая уровень готовности к риску, и, наконец, 4) мужской или женский стиль деловых взаимоотношений.

Индивидуализм/коллективизм (И/К индекс). Индекс индивидуализма/коллективизма выражает отношение между индивидуумом и

обществом. Этот показатель описывает степень интеграции личности в коллективе, группе. Высокий индекс индивидуализма означает концентрацию на собственном "эго" и личных достижениях; низкое значение индекса указывает на интеграцию, подчинение индивидуума коллективу, преобладание "мы" в менталитете. Это отнюдь не означает, что в странах с высоким индексом индивидуализма отдельная личность плохо интегрирует себя в группу. В странах с выраженным индивидуалистическим менталитетом, ярким примером которых являются США, скорее наиболее важны личная жизнь и инициатива. Индивидуализм преобладает в обществах, где связи между отдельными личностями слабы и каждый отвечает только за себя или за наиболее близких членов семьи. В обществах с преобладанием менталитета коллективизма отношения базируются на семейной морали, чувстве долга, преобладании интересов коллектива над личными и лояльности. В таких культурах личность практически с рождения интегрирована в устойчивые группы, которые на протяжении всей жизни человека продолжают защищать его в обмен на лояльность данной группе.

Иерархическая дистанция (И/Д индекс) - это дистанция между членами общества, находящимися на разных ступенях иерархии. Индекс иерархической дистанции измеряет терпимость общества к социальному неравноправию, то есть неравному распределению власти между вышестоящими и нижестоящими членами социальной системы. Степень дистанцированности показывает отношение подчинённых к власти руководителей. Культуры с высоким индексом иерархичны, власть в некоторых культурах может быть наследственной. В подобных культурах, например в странах Латинской Америки, организация построена по принципу пирамиды и централизация власти необходима. Здесь ощущается значительная разница между членами общества, стоящими на разных социальных уровнях, и разница в привилегиях, которая воспринимается членами общества как должное. В странах с низким индексом наблюдается обратная картина.

Степень избегания неопределённости (И/Р индекс) - это степень избегания риска или стремления к нему. Контроль уровня неопределённости является чертой, в большой мере определяемой культурой, и показывает, в какой мере члены того или иного культурного сообщества запрограммированы на свободу действий неструктурированных нестандартных ситуациях.

Индекс отражает терпимость членов общества к неопределённости ситуации. Культуры с высоким индексом менее устойчивы к стрессу, сильнее озабочены вопросами безопасности и следования установленным правилам, что приводит к затруднённому восприятию изменений и медленной адаптации к новым идеям. Культуры с низким индексом избегания неопределённости ассоциируются с большей подвижностью, готовностью к риску, инновационностью, склонны опираться на познание, а не на абсолютное знание.

Если сравнить США, имеющие среднее значение индекса 46 (табл. 1), и Францию, имеющую индекс 86, то такая значительная разница в избегании неопределённости часто приводит к конфликтам, особенно между менеджерами и их руководителями, если они являются представителями разных культур. Во французских, как и в немецких компаниях, высокое значение придается соблюдению правил, написанию регулярных письменных отчётов по всевозможным поводам, вплоть до телефонных разговоров с партнёрами. Прописанные служебные обязанности, рабочие процедуры, точные инструкции - вот типичные черты деловой культуры этих стран.

Мужской (жёсткий) или женский (мягкий) тип поведения (М/Ж индекс). Преобладание и поощрение среди членов общества состязательности, требовательности, стремления к достижениям, предпринимательству относят к мужскому типу поведения. Общества с высоким индексом (по мужскому типу) характеризуются также стремлением к наживе и накоплению денег, отсутствием заботы об окружающих.

В противоположность этому в странах с преобладающим поведением по женскому типу преобладающими ценностями являются скромность и альтруизм, равноправие полов, упор на служение людям. В странах с мужским типом ценится работа, позволяющая быть признанным, сделать карьеру, в странах с женским типом - работа в приятном коллективе, взаимопомощь.

В некоторых обществах считается позволительным для мужчин и женщин принимать различные взаимоперекрещивающиеся роли, в то время как в других культурах существует чёткое полоролевое ограничение.

В таблице 1 приведены данные исследований Хофстеда по некоторым странам, представляющим значительный коммерческий интерес.

Таблица 1. Индексирование стран в зависимости от культурных ценностей

Страна или регион	И/К индекс	Ранг по И/К показ ателю	И/Д инд екс	Ранг по И/Д показ ателю	И/Р Инде кс	Ранг по И/Р показат елю	М/Ж индек с	Ранг по М/Ж показат елю
Австралия	90	2	6	41	51	37	61	16
Англия	89	3	35	42/44	35	47/48	66	9/10
Арабские страны	38	26/27	80	7	68	27	53	23
Бразилия	38	26/27	69	14	76	21/22	49	27
Венесуэла	12	50	81	5/6	76	21/22	73	3
Гватемала	6	53	95	2/3	101	3	37	43
Германия	67	15	35	42/44	65	29	66	9/10

Греция	35	30	60	27/28	112	1	57	18/19
Индия	48	21	77	10/11	40	45	56	20/21
Индонезия	14	47/48	78	8/9	48	41/42	46	30/31
Иран	41	24	8	29/30	59	31/32	43	35/36
Канада	80	4/5	39	39	48	31/42	52	24
Колумбия	13	49	67	17	80	20	64	11/12
Мексика	30	32	81	5/6	82	18	69	6
Нидерланды	80	4/5	38	40	53	35	14	51
Новая Зеландия	79	6	2	50	49	39/40	58	17
Пакистан	14	47/48	5	32	70	24/25	50	25/26
США	91	1	40	38	46	43	62	15
Тайвань	17	44	58	29/30	69	26	45	32/33
Турция	37	28	66	18/19	85	16/17	45	32/33
Уругвай	36	29	61	26	100	4	38	42
Финляндия	63	17	33	46	59	31/32	26	41
Франция	71	10/11	68	15/16	86	10/15	43	35/36
Южная Корея	18	43	60	27/28	85	16/17	39	41
Япония	46	22	54	33	92	7	95	1

Классификация составлена по 53 странам. Наибольшие и наименьшие значения по индексу И/К: США - 91, Гватемала - 6; по индексу И/Р: Малайзия - 100, Австрия - 1; по индексу И/Р: Греция - 112, Сингапур - 8; по индексу М/Ж: Япония - 95, Швеция - 5.

Существует взаимосвязь между специфическими культурными ценностями, классифицированными Хофстедом, и некоторыми аспектами поведения. Общества, имеющие близкие показатели, сходны и по поведенческим моделям. Уровень иерархической дистанции, к примеру, связан с социальным имиджем бренда. Чем выше индекс И/Д, тем лучше действует имиджевая составляющая бренда, нацеленная на статус, престиж, принадлежность к определённому социальному классу.

Таким образом, индексация по Хофстеду может служить полезным инструментом менеджера по международному маркетингу. Основываясь на данных четырёх элементах, можно построить универсальную типологию культур и практики менеджмента различных стран.

Можно, например, сгруппировать страны в зависимости от иерархической дистанции и контроля уровня неопределённости.

Таблица 2. Типология культур по признакам иерархической дистанционности и контроля уровня неопределённости

Тип	Малая иерархическая дистанция - высокая способность к риску	Высокая иерархическая дистанция - высокая способность к риску	Малая иерархическая дистанция – высокий контроль неопределённости	Высокая иерархическая дистанция – высокий контроль неопределённости
-----	--	---	--	--

Страны	Англоязычные культуры, скандинавские страны, Нидерланды	Юго-Западная Азия, африканские страны, за исключением Магриба	Австрия, Германия, Финляндия, Израиль	Латинская Америка, Италия, Испания, Португалия, Франция, Япония, Корея
Тип организации	Выраженное структурирование	Персонализированная бюрократия	Обезличенная бюрократия	Полная бюрократия
Организационная модель	Месторынка	Большая семья	Хорошо смазанный механизм	Пирамида

Метод Хофстеда был широко и успешно применен в практике международного маркетинга. Дополнительные исследования показали, что приведённые выше четыре пары характеристик могут быть использованы для классификации стран по группам, имеющим сходные стили ведения бизнеса и одинаково реагирующим на маркетинговые подходы.



## 11.2. Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры

Кроме выделенных Хофстедом параметров, много значит в типологии бизнес-культур и преобладающий, характерный для культуры тип коммуникаций. По этому параметру все нации можно ранжировать по степени контекстности культуры.

Чисто лингвистические коммуникации, вне зависимости от их эмоциональной нагрузки, низкоконтекстны. Однако многое в деловых коммуникациях зависит от невербальной части сообщений. В некоторых культурах вербальное сообщение точно и определённо, слова передают основную информацию. В других культурах слова несут меньшую смысловую нагрузку, так как смысл завуалирован в контексте. Профессор антропологии Е.Т Холл разделил культуры на высококонтекстные и низкоконтекстные. Он проранжировал их по степени преобладания контекста (рис. 1).

Коммуникации в высококонтекстных культурах зависят в значительной степени от контекста невербальной части сообщения, в то время как в низкоконтекстных культурах коммуникации построены на основе сообщения, выраженного вербально.

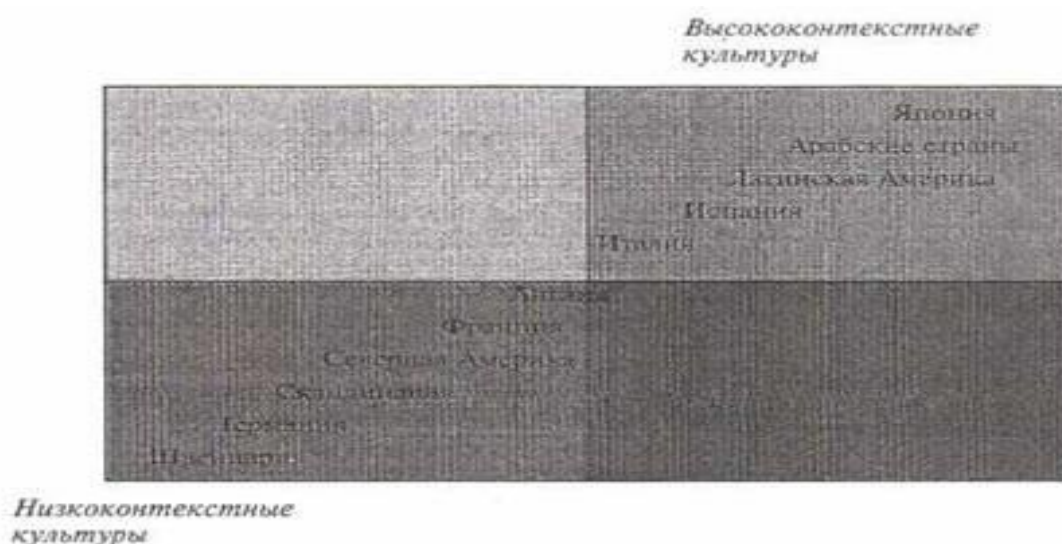


Рис. 1. Контекстное ранжирование культур

Показана высокая корреляция между высоко/низкоконтекстным параметром и параметрами Хофстеда - индивидуализмом/коллективизмом и уровнем иерархической дистанционности.

Например, в низкоконтекстной североамериканской культуре относительно низки иерархические различия и высок уровень индивидуализма. Напротив, высококонтекстные арабские культуры характеризуются значительным различием между иерархическими уровнями и низким уровнем индивидуализма.

Большинство современных менеджеров западного склада, сотрудники международных компаний эффективнее в странах с низко контекстным языком, так как они опираются в работе на отчёты, контракты и другие письменно документированные акты. Но даже в низкоконтекстных культурах общение в значительной степени зависит от культурных особенностей.

В высококонтекстных культурах требуется значительное время до начала деловой части взаимоотношений, так как необходимо лучше узнать будущего партнёра по совместному бизнесу. На Ближнем Востоке, к примеру, если у вас не найдётся времени и желания выпить чашечку кофе и поговорить на отвлечённые темы, то Вы не сможете продвинуться к деловой части разговора.

В Китае в ещё большей степени смысл сказанного зависит от контекста, так как прямая конфронтация считается неприличной. Здесь фраза "согласен" скорее всего будет означать 15%-ное согласие, "мы могли бы" может трактоваться как "ни за что", а "мы рассмотрим" - "мы-то да, а тот, кто принимает решения - нет". Поэтому для понимания истинного смысла сказанного очень важно понимать контекст разговора и статус говорящего.

Ещё более осложняется понимание контекста тем, что один и тот же тип невербальных коммуникаций может принимать отличные значения в разных культурах.

Соответствие нормам поведения взгляда "глаза в глаза", например, может меняться в зависимости от страны и от ситуации. В США прямой взгляд считается признаком честности и надежности, а уклонение от него - либо невнимательностью, либо желанием что-то утаить, нечестностью. Однако в Латинской Америке настойчивый взгляд будет считаться агрессивностью. Длительный контакт взглядов между представителями разных полов может быть интерпретирован как приглашение к более интимным отношениям в средиземноморских и латиноамериканских странах.

Улыбка в западных странах претворяет начало коммуникаций, это часть процедуры знакомства. На Ближнем Востоке улыбка собеседника может скрывать замешательство, презрение, ярость. Для азиатских культур, особенно японской, китайской, индонезийской, поддержание улыбки на лице - это часть корректного поведения, за которым может скрываться весь спектр чувств - от дружелюбия до гнева. В Германии принято улыбаться в семейном кругу, кругу друзей, на отдыхе, но в процессе делового общения улыбка дарится крайне выборочно.

Крепкое рукопожатие считается признаком силы и характера в США, в то время как в азиатских странах принято более слабое, но длительно рукопожатие. Общаясь с мусульманами или ортодоксальными иудеями, надо вести себя чрезвычайно осторожно с представителями противоположного пола, так как мужчина не должен прикасаться к посторонним женщинам. Этот запрет включает и запрет на рукопожатие.

Это же относится ещё в большей мере к поцелуям. Большинство деловых коммуникаций не предполагает обмен поцелуями. Однако в странах Латинской Америки, Средиземноморья и части Африканских стран после установления дружеских отношений встречи могут сопровождаться поцелуями в щеку, сочетаемыми с рукопожатием, дружеским объятием или похлопыванием по спине. В Азии, где существует традиция поклонов, вежливый полупоклон будет высоко оценён вашим азиатским партнёром.

### **11. 3. Иные показатели, играющие значительную роль в различных деловых культурах**

Кроме вышеперечисленных ключевых факторов, определяющих стиль деловых отношений между представителями разных культур, целесообразно также выделить некоторые другие показатели, имеющие непосредственное практическое значение и облегчающие работу менеджера в международном сообществе. Многие из них имеют тесную взаимосвязь с индексами Хофстеда и ранжированием Холла, однако на них следует обратить особое внимание.

### **11. 4. Источник власти и уровень авторитета**

Данный показатель является прямым следствием уровня иерархической дистанции, так как сочетает влияние структуры власти на бизнес со статусом и положением менеджера в обществе, зависящими от размера компании, публичности, типа собственности, культурных ценностей. В странах с высоким И/Д индексом, подобным Малайзии и Мексике, понимание ранга и статуса клиента или делового партнёра играет гораздо более важную роль, чем в "равноправных культурах" (германской или израильской).

В процессе управления компанией преобладают три модели принятия решений: 1) высшим руководством, 2) децентрализованное и 3) принятие решений группой или комитетом.

Принятие решений высшим руководством практикуется в большинстве небольших семейных компаний, где централизованные решения возможны. В то же время во многих европейских странах, таких, как Франция, процесс принятия решений даже в крупных компаниях жёстко контролируется несколькими топ-менеджерами. В странах с сохранившимся феодальным наследием, к которым можно причислить Мексику и Венесуэлу, господствует авторитарный, патерналистский стиль руководства.

Аналогичная ситуация складывается во многих госкомпаниях, где профессиональные управленцы вынуждены выполнять решения, принятые политиками, обычно слабо знакомыми с практикой менеджмента.

На Ближнем Востоке все решения принимаются исключительно главой компании, который предпочитает иметь дело только с высшим руководством других компаний. Здесь бизнес делается не между компаниями или их отделами, а между отдельными личностями. Последнее также означает, что при смене руководства с той или другой стороны достигнутые соглашения могут потерять силу, если не будут вновь установлены доверительные отношения между новыми первыми лицами компаний.

Децентрализованная система, распространённая в США, позволяет руководителям разных уровней принимать решения, соответствующие своим функциям.

Система принятия решений комитетом или группой на основе консенсуса широко распространена в азиатских странах, так как эти культуры и распространенные там религии основаны на коллективизме и гармонии, одновременно являясь обществами с высоким уровнем иерархической дистанции.

Очевиден вывод, что для авторитарных культур (также как и для обществ с децентрализованной структурой власти) необходимо правильно определять лиц, принимающих решения, в то время как при работе с компаниями, в которых решения принимаются на основе консенсуса, важно убедить каждого члена комитета или группы.

### **11. 5. Личная мотивация менеджеров**

Для понимания стиля управления менеджера необходимо понимать его личные цели и устремления, которые лишь отчасти отражают задачи компании и практику руководства, принятую в данной компании.

Если в США преобладающими личными целями менеджера являются прибыль и высокая оплата, то в других странах большее значение могут иметь безопасность, надёжность рабочего места, статус, возможность продвижения, личные достижения или власть. Хотя личные цели, как правило, сугубо персональны, наблюдаются некоторые общие тенденции. Например, шведские менеджеры легко обходят иерархические ступени, в то время как итальянские считают такие действия недопустимыми и оскорбительными.

Личная безопасность и мобильность могут также принимать различные смыслы в зависимости от страны и конкретного сотрудника. Для одних безопасность означает хорошую зарплату и возможность переходить из компании в компанию, сохраняя должностной уровень. Для других безопасность - это пожизненная гарантия рабочего места, для третьих - соответствующие трудовым затратам пенсионные накопления и прочие социальные гарантии.

В некоторых европейских странах, особенно во Франции и Италии, характеризующихся патерналистской ориентацией, подразумевается, что сотрудник будет работать в одной компании значительную часть своей жизни. Французские менеджеры придают большое значение умелому контролю, соблюдению норм, соответствующему должности дополнительному вознаграждению, безопасности и комфортабельности рабочего места. В противоположность этому английские менеджеры ценят независимость и личные достижения, более мобильны.

Баланс между качеством личной жизни и работой, по мнению исследователей, тоже является следствием культурных установок. Гедонистическое прошлое Греции наложило отпечаток на менталитет современного менеджмента, ставящего во главу качество личной жизни. Современные американские менеджеры заимствовали из протестантизма установку на приоритет работы над личной жизнью. Неслучайно термин

"трудоголик" пришел из английского языка (workaholic). Японские работники отождествляют личную жизнь с жизнью компании.

Для некоторых стран приятие обществом, то есть окружающими, семьёй и соседями, является преобладающей целью бизнеса. Особенно эта черта характерна для азиатских культур.

Хотя стремление к власти характерно практически для всех менеджеров, оно является более мощным мотивирующим фактором в странах Южной Америки, где высшее руководство компаний стремится использовать свое положение для завоевания социального статуса и политической власти.

#### **11. 6. Формализованные или неформализованные отношения**

Несмотря на то, что американский деловой стиль постепенно получает всё большее распространение, неформальная манера делового общения, так же как и поспешность заключения договорённостей, может восприниматься среди представителей многих культур как неуважение. Так, например, обращение по имени к деловому партнеру считается неуважительным во Франции (высокий И/Д индекс). Там сослуживцы, работая вместе годами, подчас обращаются друг к другу на "Вы". В странах Латинской Америки деловые отношения ещё менее формализованы, чем в США. Однако Аргентина выделяется из этого ряда, так как отношения там строятся по британскому типу и неформальный свободный стиль может быть принят за оскорбление.

Поспешность и нетерпеливость ещё менее приемлемы в странах Ближнего Востока, где требуется, по крайней мере, две или три личных встречи общего характера, прежде чем позволительно переходить к деловым вопросам. Представители арабских культур могут быстро принимать решения, но только тогда, когда в необходимой мере развиты межличностные отношения между партнерами.

## **11. 7. Полихроническое и монокроническое восприятие времени**

Э. Холл определил две системы восприятия времени, распространенные в мире: монокроническая и полихроническая.

Монокроническое восприятие типично для Северной Америки, Швейцарии, Германии и Скандинавии. Эти западные культуры при решении задач традиционно концентрируются на одном вопросе за отдельный отрезок времени. Решив его, приступают к следующему. Таким образом, они разделяют время на небольшие отрезки и придают большое значение точности и пунктуальности.

Монокроническое восприятие времени линейно, именно к нему можно отнести распространенные в западных культурах выражения "потратить время", "сэкономить время", "использовать время". Большинство низкоконтекстных культур оперируют монокроническим временем.

Полихроническое восприятие доминирует в высококонтекстных культурах, где главное внимание уделяется взаимоотношениям между индивидуумами, а не соблюдением временных ограничений. При таком восприятии времени и при значительном вовлечении нескольких человек одновременно могут выполняться несколько задач.

Подобное восприятие позволяет выстраивать межличностные отношения до такой степени, что контекст становится понятной и неотъемлемой частью этих отношений. Иначе говоря, человеческие действия не воспринимаются подобными культурами с точностью работы часового механизма.

Для полихронических культур, подобных бразильской, свойственно более свободное отношение к временным рамкам, терпимость к опозданиям или преждевременным приходам, допускается прерывание собеседника. При работе с соответствующими партнёрами должны быть учтены всевозможные задержки. Если назначена встреча с представителем полихронической



культуры, "монокронику" лучше заранее предусмотреть себе какие-нибудь другие дела на время ожидания прихода первого.

Большинство культур представляют собой некий синтез между монокроническим и полихроническим восприятием. Некоторые, подобно японцам, соблюдают назначенное время с монокронической точностью, но переключаются на полихронический тип, как только начинается встреча и дело касается отношений между людьми или решения задач.

Следствием разницы в восприятии времени и отличающегося типа мышления являются различия в логическом подходе к решению задач. Соответственно можно выделить два типа логики: "сверху вниз" для полихронического времени или, наоборот, "снизу вверх" для монокронического времени, то есть от целого к частному или от деталей к целому.

Особенно важно понимать эти различия в процессе деловых переговоров. Изначально, ещё до переговоров следует избирать либо тактику детального обсуждения всех аспектов договора, согласовывая каждый аспект отдельно, чтобы затем иметь возможность подписать договор, либо обсуждать целесообразность договора по сути, а потом - после достижения соглашения - быстро согласовывать детали.

Соответственно различаются и формы заключённых соглашений. Для западных монокронических культур это многостраничные контракты с детально прописанными возможными вариантами развития событий. Для восточных – договор более похож на соглашение о намерениях, так как здесь личные взаимоотношения преобладают над контрактными, и сам факт достижения общего согласия является гарантией дальнейшего сотрудничества.

## **11. 8. Деловая этика, подарки**

Даже в пределах одной страны этические нормы могут быть различны и не всегда чётко определены. Вопросы морали, допустимости тех или иных

действий представляют трудности даже внутри родной культуры. Поэтому рассмотрим лишь одну из самых распространённых и довольно деликатных ситуаций - подарки.

Подчас бывает довольно трудно провести грань между дорогостоящим подарком (услугой) и взяткой. Делать дорогостоящие подарки считается неприемлемым в США, так как это рассматривается как подкуп. В то же время во многих странах подобные подарки не только принимаются, но и ожидаются. Некоторые государства, включая Германию, Францию, Данию и Японию, даже полностью или частично освобождают от налогов с соответствующих сумм компании, делающие "подарки" своим международным партнёрам.

Если подарок является частью деловой культуры, его следует дарить. В неопределённых ситуациях недорогой, тщательно выбранный подарок может сослужить лучшую службу, чем дорогой, но не уместный.

Любой подарок связывает дарящего с получателем. Совершенно не обязательно, чтобы подарок имел материальную форму. Личная услуга иногда ценится больше, чем вещественный подарок. В Китае, к примеру, деловые отношения строятся на цепи взаимных обязательств, то есть если человек получает подарок или ему оказывают услугу, он чувствует себя обязанным. Одна из наиболее ценных и желаемых услуг подобного рода в Китае - это помощь в получении образования для детей или других членов семьи клиента, так как хорошее образование высоко почитаемо в этой стране.

В Японии подарки подносятся регулярно и являются важной частью деловых отношений. Правила поведения могут требовать от получателя, чтобы подарок был принят не сразу. Поэтому иногда необходимо предлагать подарок до трёх раз, прежде чем он будет принят. Так как в Японии подарки не принято раскрывать в присутствии дарящего, важной частью подарка является его упаковка. Наиболее распространённый подарок - всевозможные аксессуары и новомодные приспособления.

В США формальными поводами для подарков служат Рождество, Ханука и памятные события. Там также популярны аксессуары и различные безделушки. На подарок обычно, если это только представляется возможным, наносится логотип компании. Подарок должен быть открыт немедленно.

Хотя гостеприимство очень важно в бразильской культуре, подарки не являются универсальным приемом для подкрепления деловых контактов. Секретарши имеют значительное влияние в офисе и могут быть полезны, поэтому небольшой подарок в виде шарфика или духов послужит достойным подтверждением благодарности. Однако следует быть осторожным, предлагая подарки представителям противоположного пола, так как это может трактоваться двояко. Поэтому мужчина, предлагая подарок женщине, должен по-возможности уточнить, что это подарок, к примеру, от его жены. Следует также избегать подарков в национальной желто-зелёной гамме. Подарки для бразильцев должны быть стильными.

В Швейцарии принято предлагать подарки высокого качества, особенно ручной работы, но они ни в коей мере не должны походить на взятку. Небольшие подарки, сделанные со вкусом, предпочтительнее крупных, помпезных. Изделие народного промысла или что-либо подобное из родного региона дарящего будет высоко оценено. Подарки обычно открываются немедленно.

В Южной Африке в целом не принято дарить бизнес-подарки, но, пригласив в гости, можно принести с собой что-нибудь к столу.

### **11. 9. Степень следования местным обычаям**

Осведомлённость о культурных особенностях и обычаях страны должна быть подкреплена знаниями о рамках, в которых иностранцу желательно следовать данным обычаям.

Все обычаи ведения бизнеса можно разделить на три группы, которые менеджер, работающий с международными партнёрами, должен уметь чётко

различать, так как эти группы обычаев предполагают от иностранца различные ответные реакции.

Императивы - обычаи, требующие неукоснительного соблюдения. Императивы следования для одной страны могут оказаться императивами запрета в другой. В странах арабского Востока и странах Латинской Америки при общении с партнёром необходимо поддерживать долгий контакт взглядом, в то время как в Японии такой длительный контакт считается оскорбительным, и его необходимо избегать.

Табу, то есть непозволительные поступки в присутствии представителей определенных культур, также относится к императивам. В числе наиболее ярких табу можно назвать запрет на алкоголь и порнографию в исламских странах, ношение изделий из кожи при контактах с индийцами-хинди. В мусульманских странах, особенно в Египте, желательно избегать пользоваться левой рукой даже левшам, так как левая рука считается "нечистой". В Германии нельзя входить в чей-либо офис без стука. Там также нельзя придвигать свой стул ближе к собеседнику, уменьшая таким образом личное пространство собеседника, так как этот жест может его оскорбить. В Мексике семья считается наивысшей ценностью, и критика по этому поводу будет рассматриваться как оскорбление. В Великобритании в большинстве деловых кругов предпочтительнее носить немного старомодную, но высокого качества, хорошо пошитую одежду, чем следовать последним тенденциям моды.

Адиафоры - обычаи, которые не обязательно соблюдать, но их соблюдение возможно и желательно. Таковы чашка кофе во время переговоров на Востоке или крепкий алкоголь на банкете в Китае или в России.

Эксклюзивы - обычаи, которые соблюдаются только представителями данной культуры и имитация которых иностранцами может быть оскорбительна для местного населения. Иностранцу нельзя ни в коем случае повторять действия, которые могут быть отнесены к религиозным обрядам.

Нельзя критиковать политику, нравы, особенности чужой страны, даже если это делают в вашем присутствии её граждане.

## **11. 10. Этический кодекс компании procter & gamble**

### **Декларация цели компании:**

Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей во всем мире. Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий. Путем успешного применения наших принципов мы сможем добиться лидирующего положения наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

### **Соблюдение сотрудниками r&g законов и правил деловой этики и поведения**

Компания P&G ожидает и требует от своих сотрудников во всех странах мира соблюдения всех законов и принципов, относящихся к деятельности компании. В связи с этим мы направляем вам экземпляр настоящих Правил, в котором в сжатой и доступной форме изложены принципы поведения сотрудников P&G. У своего непосредственного начальника вы можете получить экземпляр более полного свода Правил, а также конкретные документы, относящиеся к вашим непосредственным обязанностям. Каждый сотрудник должен знать и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности P&G.

На сотрудников, допускающих нарушения закона или основных принципов деятельности P&G либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

Каждый работник обязан оберегать престиж и честное имя P&G. Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании (включая работающих неполный рабочий день и временных сотрудников), консультантов или работающих по контракту нарушает закон или принципы деятельности P&G, вы обязаны довести это до сведения вашего руководства. Если по какой-либо причине вы не желаете обсуждать этот вопрос с вашим руководством, то вам необходимо обратиться в (а) Отдел безопасности компании, (в) к любому руководящему сотруднику Отдела по работе с персоналом или (с) к любому юрисконсульту P&G. При желании сохранить анонимность вы можете позвонить по нашему бесплатному телефону «Горячая линия P&G»... Если вы желаете сохранить анонимность, то можете не называть свою фамилию. Однако мы просим вас предоставить достаточно информации для проведения действенного расследования по вашему сообщению.

### **Этические принципы**

В Декларации цели нашей компании указывается, что P&G стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять правила, существующие там, где мы осуществляем свою деятельность. Компания ожидает, что вы изучите правовые положения и принципы, относящиеся к вашей работе в P&G, и будете трудиться с безупречной честностью и добросовестностью. Это является неотъемлемой частью вашей работы в компании.

Совершенно очевидно, что некоторые стороны предпринимательской деятельности не регламентируются законами, а требования, изложенные в отдельных законах и правилах, значительно уступают тем, которые P&G устанавливает для самой себя. В этих случаях до принятия какого-либо решения вы должны поставить перед собой следующие вопросы:

- будет ли мой поступок «наилучшим в данной ситуации»?
- выдержат ли мои действия публичную огласку?
- будут ли мои действия способствовать укреплению репутации R&G как компании с высокими этическими принципами?

Если на эти вопросы нельзя безоговорочно ответить «да», не делайте того, что вы собирались сделать.

### **11.11. Сравнение российской и корейской деловых культур**

Сравнительный анализ российской и корейской деловых культур проведен на основе интервью с генеральным директором ЗАО "Самсунг Электроникс Рус" господином Дон Джу Ли.

Господин Дон Джу Ли рассказал, что в традиционной культуре деловых отношений, которая существовала 300-400 лет назад, главный акцент делался на человеческие отношения. Достигнув понимания, установив хорошие отношения между собой, люди считались хорошими бизнесменами.

Однако сейчас Корея очень многое переняла у западной деловой культуры, хотя, конечно, многое свое осталось неприкосновенным.

В процессе делового общения, например, некоторые действия корейской стороны могут вызвать у иностранца недоумение или быть неверно истолкованы. Представитель Кореи во время беседы может несколько раз кивнуть головой, но это отнюдь не означает, что он полностью согласен с вами, а лишь свидетельствует о том, что он понял смысл сказанного.

Письменное уведомление с предложением осуществить какую-либо внешнеторговую операцию, направленное в адрес корейской компании, вступать в деловые отношения с которой ранее не приходилось, почти наверняка останется без ответа, так как корейские бизнесмены предпочитают непосредственный контакт с потенциальным партнером.

В практике общения Кореи огромное значение имеет использование визитных карточек. Они играют роль своеобразных "удостоверений личности", в которых помимо имени, фамилии и занимаемой должности указывается самое главное для корейца – принадлежность к какой-либо фирме или организации, что, в конечном счете, определяет его положение в обществе. Любое знакомство с представителями корейского бизнеса начинается с обязательного обмена визитными карточками, поэтому при обращении с корейцами всегда необходимо иметь с собой достаточное количество визиток. Если в ответ на протянутую карточку вы не дадите свою, это может озадачить и даже оскорбить корейского бизнесмена.

Подход корейских бизнесменов к проведению переговоров также имеет ряд специфических особенностей. Иностранец, впервые участвующий в переговорах с представителями корейских компаний, может быть удивлен тем, что на предварительном этапе они излишне много внимания будут уделять проблемам, имеющим второстепенное значение, избегать прямых ответов на поставленные вопросы и затягивать вынесение решения. За этим кроется, как правило, традиционное стремление создать соответствующую атмосферу переговоров, установить "отношения сотрудничества" для облегчения процесса принятия главного решения, когда все второстепенные вопросы, не вызывающие особых разногласий, будут улажены к взаимному удовлетворению сторон.

Вообще, соблюдение терпимых, корректных и доброжелательных отношений между собеседниками, каких бы противоположных взглядов они ни придерживались, издавна считалось в Корее признаком хорошего тона.

Что касается отношений с сотрудниками, то корейская деловая культура во многом схожа с японской. В таком явлении, например, как пожизненный найм. Если человек начал работать в одной компании, он очень редко увольняется. Как правило, это на всю жизнь. И если человек меняет работу,



меняет компанию, в Корее это воспринимается негативно, считается, что он неудачник.

Кроме того, если несколько лет назад казалось, что корейский служащий никогда не будет уволен, то сейчас понятно, что никто не гарантирован от этого. Если сотрудник имеет ценность для компании, у него все будет в порядке, если нет, то сейчас он может быть уволен.

В этой ситуации и компания как наниматель, и работник имеют определенные плюсы и минусы. Для компании — это легкость увольнения: если она недовольна сотрудником, то в любой момент может его уволить и нанять на работу другого талантливый сотрудник. Для сотрудника "плюс" заключается в том, что хоть его и могут уволить, в то же время он свободно может выйти на рынок труда и поискать другую работу.

Если корейской компании необходимо принять на работу нового служащего, для руководителей важно, чтобы этот человек был активным, инициативным и позитивно настроенным. Если это человек, только что окончивший университет, то степень его эрудированности не имеет большого значения: даже если у него не хватает информации по какому-то разделу, компания может это восполнить.

Кроме того, один из главных мотиваторов, заставляющих корейцев хорошо работать — это то, что компания делает все возможное, чтобы сотрудники получали достойную оплату за свою работу.

Говоря о России, Дон Джу Ли сказал, что сравнивать российскую и корейскую деловые культуры достаточно сложно, так как в этой области очень мало точек соприкосновения. Однако, общее, безусловно, есть. В основном сходство заключается в том, что, достигнув понимания в одной сфере, и русские, и корейцы очень часто переносят это на другие области, автоматически считая друг друга друзьями, и очень легко, таким образом, заводят друзей.

Однако различий гораздо больше.

И первым делом они проявлялись в недостатке понимания и уважения между корейским менеджментом и русскими сотрудниками. Корейский менеджер является распорядителем, а русский персонал только выполняет указания и получает зарплату, хотя они должны были работать в единой команде.

В числе недостатков и то, что русские люди производят впечатление замкнутых и угрюмых, сердитых.

Кроме того, в России более свободные отношения между мужчиной и женщиной по сравнению с Кореей и даже США. И когда корейцу кажется, что происходит что-то из ряда вон выходящее, на самом деле это обычное выяснение отношений для русских сотрудников.

По мнению господина Дон Джу Ли, самым большим недостатком российской деловой культуры является отсутствие преданности своей компании. Поэтому PR-специалистам, формирующим корпоративную культуру, нужно учить сотрудников тому, что преданность своей компании – это очень важно. Один из самых успешным бизнесменов в Корее, раскрывая секрет своего успеха, сказал, что он был просто очень предан своей компании.

На основании вышеизложенных данных можно составить таблицу сходства и различий черт российской и корейской деловых культур.

Таблица 3. Черты российской и корейской деловых культур.

Корея	Россия
Пожизненная работа в одной компании	Легкость смены места работы, отсутствие преданности компании
Привычка улыбаться даже человеку, который неприятен	Угрюмые, сердитые служащие

Достойная оплата – главная мотивация сотрудника к труду	Частая экономия на заработной плате
Долгое обдумывание проблемы, обсуждение ее со всеми сотрудниками	Как правило быстрое единоличное принятие решений
Достаточная свобода менеджеров высокого звена в принятии решений	Подчинение и страх перед вышестоящим руководством
Охотное принятие на работу выпускников, обучение за счет компании	Повсеместное требование опыта работы
Уважение и доброжелательное отношение к подчиненным и партнерам по бизнесу	Возможность резкого грубого выяснения отношений
Коллективизм	Индивидуализм
Фемининность	Маскулинность
Ориентация на позитивное мышление, будущее, долгосрочное планирование	Жизнь в настоящем времени, краткосрочное планирование

### Вопросы для изучения:

1. Расскажите про культурные особенности межнациональных бизнес-контактов.
2. Охарактеризуйте Измерения по Хофстеду.
3. Сравните российскую и корейскую деловые культуры.
4. Расскажите об этике деловых отношений в Японии.
5. Какие типы корпоративных культур вы знаете?

## **Информационное обеспечение по дисциплине «Деловая этика»**

### **Основная литература:**

1. Этика деловых отношений: Учебник / В.К. Борисов, Е.М. Панина, М.И. Панов и др. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 176 с.: 60х90 1/16. - (Профессиональное образование). (обложка) ISBN 978-5-8199-0276-9, 200 экз.
2. Этика деловых отношений: Учебник / А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров, В.Г.Коновалова; Под ред. А.Я.Кибанова. - 2-е изд., перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 383 с.: 60х90 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com). - (ВО:Бакалавр.). (п) ISBN 978-5-16-006723-0, 1000 экз
3. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И.П. Кошечая, А.А. Канке. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 304 с.: 60х90 1/16. - (Профессиональное образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0374-2, 1000 экз.
4. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 416 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005273-1, 1000 экз.

### **Дополнительная литература:**

1. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. М., Мысль, 2010.
2. Асадов А.Н., Косалимова О.А., Покровская Н.Н. Культура делового общения: Учебное пособие. - Спб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010-156 с.
3. Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Тумина Л.Е., Петрунин Ю.Ю. Этика деловых отношений. - М.: Изд-во Форум, 2010. - 176 с.
4. Горелов А.А., Горелова Т.А. Этика: учебное пособие. - Изд-во Флинта; МПСИ, 2011 г. - 416 с. ([www.knigofund.ru](http://www.knigofund.ru))
5. Гуревич П.С. Этика: учебник. - Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2011 г.- 416 с. ([www.knigofund.ru](http://www.knigofund.ru))

6.Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: учебное пособие. - Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2011 г. - 247 с.

7.Кикотя В.Я. Профессиональная этика и служебный этикет: учебник. - Изд-во ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2012 г. - 559 с. ([www.knigofund.ru](http://www.knigofund.ru))

8.Кузнецов И.Н. Деловое общение: Учебное пособие. - Изд-во Дашков и К, 2012 г. - 528 с. ([www.knigofund.ru](http://www.knigofund.ru))

9.Психология и этика делового общения: учебник. - Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2010 г. - 419 с. ([www.knigofund.ru](http://www.knigofund.ru))

10.Рахманин Л.В. Стилистика деловой речи и редактирование служебных документов: учебное пособие. - Изд-во Флинта, Наука, 2012 г. - 255 с.

11.Филиппова О.А. Обучение эмоциональному речевому воздействию: учебное пособие. - Изд-во Флинта, Наука, 2012 г. - 142 с.

12.Этика делового общения: учебный практикум. - Изд-во МГОУ, 2010 г. - 134 с. ([www.knigofund.ru](http://www.knigofund.ru))

#### **Интернет-ресурсы:**

Google - [www.google.ru](http://www.google.ru)

Ведущий портал о кадровом менеджменте HR-менеджмент - [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)

Википедия: свободная энциклопедия - [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Журнал «KADROVIK.RU» - [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

Журнал «Работа с персоналом» - [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)

## Вопросы к зачету

1. Понятие, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики.
2. Основные принципы этики деловых отношений.
3. Закономерности межличностных отношений.
4. Этические проблемы деловых отношений.
5. Понятие и содержание корпоративной этики и корпоративной культуры.
6. Этика и социальная ответственность организаций.
7. Этические нормы в деятельности организаций.
8. Повышение этического уровня организации.
9. Этические нормы организации и этика руководителя.
10. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
11. Нормы этичного поведения руководителя.
12. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем.
13. Общение как социально-психологическая категория.
14. Коммуникативная культура в деловом общении.
15. Виды делового общения.
16. Управление деловым общением.
17. Вербальное общение.
18. Невербальное общение.
19. Дистанционное общение
20. Понятие конфликтов, их классификация, причины, структура.
21. Технология преодоления и прекращения конфликтов в деловом общении.
22. Правила конструктивной критики.
23. Манипуляции в общении.
24. Правила подготовки публичного выступления.
25. Правила подготовки и проведения деловой беседы.

26. Правила проведения собеседования.
27. Правила подготовки и проведения служебных совещаний.
28. Правила проведения переговоров с деловыми партнерами.
29. Этикет и имидж делового человека.
30. Внешний облик делового человека.
31. Особенности внешнего облика деловой женщины.
32. Этикет приветствий и представлений.
33. Визитная карточка.
34. Резюме.
35. Поведение в общественных местах.
36. Этикет деловых приемов.
37. Презентации организации, продукции, услуг.
38. Искусство комплимента.
39. Правила вручения подарка.
40. Особенности делового общения с иностранными партнерами.
41. Истоки российской деловой культуры (XV -XIX вв.).
42. Традиции и новаторство как черты формирования деловой этики  
российских предпринимателей
43. Своеобразие стиля общения российских предпринимателей.
44. Социально-психологический и морально-этический портрет  
современного идеального предпринимателя.